

# PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN PUHTAUSPALVELUA TUOTTAVASSA TUKIPALVELUYKSIKÖSSÄ

Case: Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö

Päivi Santikko

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Sukunimi, Etunimi Santikko, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.04.2014
	Sivumäärä 157	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN PUHTAUSPALVELUA TUOTTAVASSA TUKIPALVELUYKSIKÖSSÄ Case: Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Kakko, Leila		
Toimeksiantaja(t) Tampereen kaupunki, Koukkuniemen vanhainkoti		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä kehitettiin Tampereen kaupungin laitoshoidon alaisen tukipalveluja tuottavan Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palveluliiketoimintaa. Teoriaosuus perustuu palveluliiketoiminnan keskeisiin teorioihin palvelusta, asiakkaasta, strategiasta ja prosessilähtöisestä liiketoiminnasta. Palveluliiketoiminnan käsitteitä tarkasteltiin erityisesti puhtauspalvelualan ja julkisen sektorin näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön menetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus, ja empiirinen osuus toteutettiin tapaus-tutkimuksena. Aivoriihiyöskentelyn tuloksena syntyi käsitys yleispalveluyksikön asiakkaista. Yksikön tuottamaa palvelua käsiteltiin teknisen ja toiminnallisen laadun näkökulmasta. Konkreettisina ehdotuksina syntyivät puhtauspalvelun päivittäinen työjärjestys sekä viikko- ja perussiivouskalenterit. Koska toimintaympäristö on hoitolaitos, liitettiin hygieniakäytännöt osaksi teknistä laatua. Toiminnallinen laatu muodostui työhyvinvoinnin, asiakaslähtöisyyden ja ammatillisuuden osa-alueista. Strategiayöskentelyssä määriteltiin yksikön arvot, toiminta-ajatus ja visio SWOT-analyysin avulla. Prosessilähtöisen toiminnan kehittämiseksi kuvattiin yksikön ydin- ja tukiprosessit sekä laadittiin puhtauspalvelun prosessikaavio toimintotaulukoineen.</p> <p>Opinnäytetyössä kehitettyjä työjärjestystä sekä viikko- ja perussiivouskalentereita käytetään yleispalveluyksikön toiminnan tehostamiseen ja palvelun läpinäkyvyyden lisäämiseen. Teknisen ja toiminnallisen laadun jäsentelyä käytetään laadunhallinnan parantamiseen. Työssä opittuja strategia-yöskentelyn taitoja käytetään yksikön strategian päivittämiseen. Yksikön prosessien kuvaus ja puhtauspalvelun prosessikaavio auttavat asiakaslähtöisen palvelun kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyö valottaa julkisen sektorin palveluliiketoiminnan perusasioita erityisesti tukipalvelujen näkökulmasta ja osoittaa myös puhtauspalvelualan tarvitsevan aloitteellista kehittämisotetta asiakaslähtöisen palvelun tuottamisessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asiakas, palvelu, palvelun tekninen laatu, palvelun toiminnallinen laatu, strategia, prosessilähtöinen palvelu, puhtauspalvelu		
Muut tiedot		



Author(s) Santikko, Päivi	Type of publication Master's Thesis	Date 07042014
	Pages 157	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title DEVELOPMENT OF SERVICE BUSINESS IN A SUPPORT UNIT PROVIDING CLEANING SERVICES Case: The Service Unit of Koukkuniemi Home for the Elderly		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Kakko, Leila		
Assigned by The City of Tampere, Koukkuniemi Home for the Elderly		
<p>Abstract</p> <p>This thesis focused on the development of service business at the service unit of Koukkuniemi Home for the Elderly in the City of Tampere. The theoretical section is based on service business theories relating to services, clients, strategies and process-oriented business. The service business concepts were analyzed in the context of cleaning services and the public sector.</p> <p>The research method used was qualitative, and the empirical part of study was completed using Action Research methods. The brainstorming done resulted in a better understanding of the clients of the service unit. The services produced by the unit were addressed from the aspect of the technical and functional quality. A daily work schedule and weekly and monthly cleaning schedules were introduced as feasible improvements. The hygiene practices were included as part of the technical quality because the operational environment is an institution. This also resulted in the functional quality being made up of occupational wellbeing, customer-orientation and professionalism. Building up the strategy included defining the values of the unit, the core purpose and a vision utilizing the SWOT-analysis. For the development of the process-based services, the core and support processes were clearly defined and depicted, along with creating a process flowchart and an accompanying table for the cleaning services.</p> <p>The schedules developed in this thesis will be used to improve the efficiency and transparency of the service provided by the service unit. The analysis of the technical and functional quality will result in a better quality control. The strategic development of the skills learned in the course of the thesis process can be used to improve the overall strategy of the unit. The depictions of the processes of the unit along with the flowchart of the cleaning services will further support the development of client-oriented services.</p> <p>The thesis explains the basics of a service-based business in the public sector with an emphasis on support services. It also shows that customer-oriented services in the cleaning sector need to be developed.</p>		
Keywords client, service, technical quality of service, functional quality of service, strategy, process-oriented service, cleaning service		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>8</b>
2.1	Toimintaympäristönä Tampereen kaupunki.....	9
2.2	Koukkuniemen alueen yleispalvelut.....	12
2.3	Kehittämistyön tausta .....	16
2.4	Tutkimusmenetelmät .....	18
<b>3</b>	<b>PALVELULIIKETOIMINNAN KÄSITTEITÄ.....</b>	<b>21</b>
3.1	Palvelu .....	21
3.1.1	Palvelun laatu .....	24
3.1.2	Puhtauspalvelu ja laatu .....	27
3.2	Asiakas.....	30
3.3	Asiakaslähtöisyys .....	32
3.4	Arvon muodostuminen.....	35
<b>4</b>	<b>STRATEGIA ORGANISAATION TOIMINNAN PERUSTANA .....</b>	<b>40</b>
4.1	Strategia .....	40
4.2	Strategiatyöskentely.....	42
4.3	Osaaminen .....	43
4.4	Vuorovaikutus.....	44
4.5	Johtaminen .....	46



4.5.1	Johtamistyön osaamisvaatimukset julkisella sektorilla .....	46
4.5.2	Johtamisen haasteet .....	49
4.5.3	Valmentava johtaminen .....	50
<b>4.6</b>	<b>Strategian muodostaminen .....</b>	<b>52</b>
4.6.1	Arvot .....	55
4.6.2	Toiminta-ajatus .....	56
4.6.3	Visio .....	56
<b>4.7</b>	<b>Tampereen kaupungin strategia .....</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>PROSESSILÄHTÖINEN ORGANISAATIO.....</b>	<b>62</b>
5.1	Prosessilähtöisen toimintatavan kehitys .....	63
5.2	Prosessilähtöisen toiminnan kehittäminen .....	69
5.2.1	Prosessien tunnistaminen .....	69
5.2.2	Prosessien määrittely ja kuvaaminen .....	71
5.2.3	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen .....	74
5.2.4	Prosessit erilaisissa organisaatiomalleissa .....	77
5.2.5	Prosessinomistaja.....	78
5.2.6	Tampereen kaupungin laitoshoidon prosessilähtöinen toimintatapa...	79
<b>6</b>	<b>KEHITTÄMISTYÖ, TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU .....</b>	<b>81</b>
6.1	Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakas .....	81
6.2	Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelun tekninen laatu .....	85

6.2.1	Siivouspalvelun tekninen laatu .....	87
6.2.2	Jäte- ja pyykkihuoltotehtävien tekninen laatu.....	91
6.2.3	Hygieniakäytännöt osana teknistä laatua .....	92
6.2.4	Vaatehuoltopalvelun tekninen laatu.....	95
6.2.5	Juhlatalopalvelun tekninen laatu .....	96
6.2.6	Yhteenveto teknisestä laadusta ja tulosten tarkastelu.....	97

### **6.3 Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelun toiminnallinen laatu 100**

6.3.1	Työhyvinvointi .....	101
6.3.2	Asiakaslähtöisyys.....	102
6.3.3	Ammatillisuus.....	104
6.3.4	Yhteenveto toiminnallisesta laadusta ja tulosten tarkastelu.....	106

### **6.4 Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön strateginen perusta ..... 108**

6.4.1	Arvot ja toiminta-ajatus .....	109
6.4.2	SWOT-analyysi, tulokset ja niiden tarkastelu.....	119
6.4.3	Visio .....	125

### **6.5 Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön prosessit..... 126**

6.5.1	Ydinprosessit ja niiden työprosessit.....	127
6.5.2	Tukiprosessit.....	128
6.5.3	Puhtauspalvelun prosessi ja toiminnot.....	129

## **7 POHDINTA..... 135**

<b>7.1 Kehittämistyön tarkastelu .....</b>	<b>135</b>
<b>7.2 Oman kehittymisen tarkastelu.....</b>	<b>142</b>
<b>7.3 Jatkotoimenpiteet ja kehittämiskohteet .....</b>	<b>143</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>146</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>155</b>
<b>Liite 1. Ryhmien kokoontumisten keskustelurunko .....</b>	<b>155</b>
<b>Liite 2. Siivouksen työjärjestys 17.5.2010.....</b>	<b>157</b>

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Tampereen kaupungin organisaatio .....	9
KUVIO 2. Koukkuniemen alue .....	11
KUVIO 3. Koukkuniemen yleispalveluyksikön organisaatio .....	16
KUVIO 4. Tapaustutkimuksen vaiheet .....	19
KUVIO 5. Palvelun laadun kuilumalli .....	24
KUVIO 6. Kokonaislaatu .....	26
KUVIO 7. Arvoketju .....	36
KUVIO 8. Palveluliiketoiminnan kehityksen portaot ja myyjän rooli .....	37
KUVIO 9. Strategisen johtamisen kriittiset menetystekijät .....	42
KUVIO 10. Julkisen johtamisen sisältöalueiden kokonaisuus .....	47

KUVIO 11. Oivaltava coaching-prosessi .....	51
KUVIO 12. Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin malli .....	52
KUVIO 13. Strategian kokonaiskuva .....	54
KUVIO 14. Tampereen kaupunkistrategia .....	59
KUVIO 15. Tampereen kaupungin strateginen johtamismalli .....	60
KUVIO 16. Prosessi .....	62
KUVIO 17. Organisaation prosessikartta .....	72
KUVIO 18. Ydinprosessit muodostuvat toisiinsa liittyvistä työprosesseista .....	73
KUVIO 19. Aivoriihityöskentely: Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakas ..	84
KUVIO 20. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön prosessikartta työprosesseineen .....	127
KUVIO 21. Puhtauspalvelun tuottamisen prosessikaavio .....	130

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Koukkuniemen alueen osastojen päivittäinen työjärjestys .....	88
TAULUKKO 2. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön osastosiivouksen perussiivouskalenteri .....	89
TAULUKKO 3. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön osastojen viikkosiivouskalenteri. ....	90
TAULUKKO 4. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tekninen laatu.....	98

TAULUKKO 5. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toiminnallinen laatu .....	106
TAULUKKO 6. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toimintaperiaatteet.....	117
TAULUKKO 7. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön SWOT-analyysi.....	125
TAULUKKO 8. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön puhtauspalvelun prosessin toimintotaulukko.....	131

# 1 JOHDANTO

Toimintaympäristön muutokset niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla pakottavat organisaatiot tehostamaan ja kehittämään toimintaansa. Palveluliiketoiminnan kehittämisen edellytyksenä on palveluteorian, asiakasteorian ja prosessiteorian tunteminen. Palvelua tuottavalla organisaatiolla pitää olla selvä näkemys siitä, miten palvelun laatu syntyy ja miten laatu toteutuu. Palvelun tuottajan oman alan ja tuotteen tunteminen edistää asiakasta tyydyttävän palvelun tuottamista. Palveluja kehitettäessä tarvitaan oman alan teorian seuraamista, teorian kehittämistä, teorian soveltamista sekä käytäntöjen kehittämistä. (Mertanen 2013, 68–71.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa valotetaan Tampereen kaupungin laitoshoidon vanhainkotihoitoalaisyksikössä toimivan tukipalveluja tuottava Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toimintaympäristöä ja toiminnan kehittämisen tarvetta. Seuraavaksi käsitellään palvelua ja palvelun laatua, asiakasta, asiakaslähtöisyyttä ja arvon muodostumista. Strategiaa organisaation toiminnan perustana valotetaan strategisen johtamisen kriittisten menestystekijöiden ja strategian muodostamisen kautta. Prosessilähtöisen organisaation kehittämiseksi tutustutaan prosessiteoriaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakas ja sen palvelu, toiminnan strateginen perusta ja kuvata yksikön ydinprosessit. Menetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus. Kehittämistyön aineistoa kerätään erilaisista lähteistä ja sitä analysoidaan teorialtetta ja tekijän näkemyksiä hyödyntäen. Lopputuloksena syntyy käsitys Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaasta sekä sen tuottaman puhtaus-, vaatehuolto- ja tarjoilupalvelun teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Lisäksi tehdään puhtauspalvelun päivittäinen työjärjestys ja harvemmin tehtävien siivoustöiden kalenterit. Yksikön arvot, toiminta-ajatus ja visio määritellään ja tehdään prosessikuvaus yksikön ydin- ja tukiprosesseista sekä puhtauspalvelun prosessikaavio.

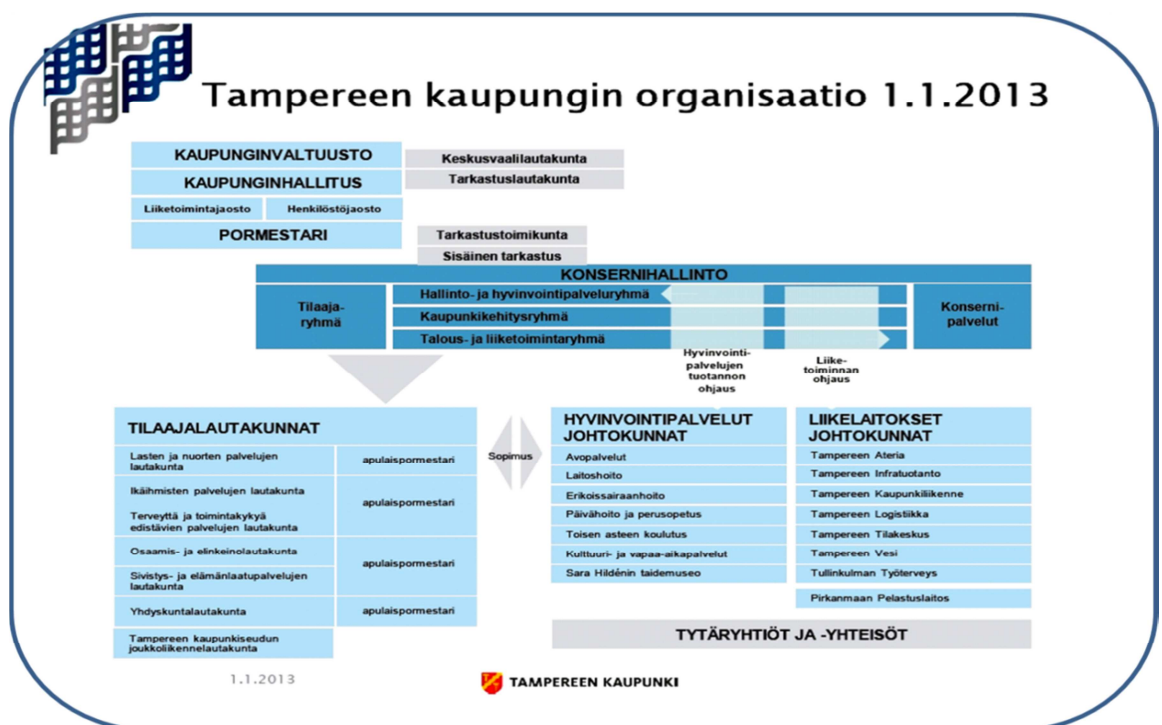
## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tampereen kaupungin vuoden 2012 vuosikertomuksen (2012, 12) mukaan kaupungin asukasmäärä oli vuoden 2012 lopussa noin 217 400. Tampereen kaupungin toiminta on organisoitunut oman erityisen toimintamallin mukaisesti. Tampereen malli perustuu pormestarimalliin, tilaaja- ja tuottajamalliin sekä asiakaslähtöiseen prosessimalliin. (Toimintamalli 2012. ) Sen kehittäminen käynnistyi 2000-luvun alussa, ja sitä pidetään yhtenä radikaaleimmista kunnallishallinnon uudistuksista Suomessa (Stenvall & Airaksinen 2009, 7). Uudistamisen taustalla oli kaupunkistrategiatyössä esiin tullut tietoisuus tulevaisuuden haasteista ja ymmärrys siitä, ettei niistä voi selvitä ilman valmistautumista. Uudistuksen tavoitteena oli poliittisen päätöksenteon vahvistaminen sisältäen kaupunginvaltuuston ohjausvallan kasvattamisen sekä poliittisen johtamisen ja viranhaltijajohtamisen työnjaon selkeyttämisen. (Kenni & Asikainen 2011, 44–45.)

Tampereen mallia luotaessa haluttiin lisäksi tehostaa palvelutuotantoa ja vahvistaa asiakaslähtöisyyttä prosessiajattelun toteuttamisella (Kenni & Asikainen 2011, 45). Prosessiperustaisen ajattelun ja asiakaslähtöisyyden tukemiseksi Tampereella uudistettiin lautakuntarakennetta radikaalisti. Uudistus vaati lainsäädännön muuttamista. Tampereen kaupunki oli aloitteentekijänä muutosprosessissa, jonka myötä eduskunta muutti sosiaalihuolto- ja kansanterveyslakeja. Tampereella tilaajalautakunnat järjestettiin elämäнкаarimallin mukaisesti. Uudessa rakenteessa tavoitellaan sektoreiden välisten rajojen madaltumista, palvelutoiminnan ja päätöksenteon asiakaslähtöisyyden lisääntymistä sekä poliittisen ohjauksen selkeyttämistä. (Stenvall & Airaksinen 2009, 23.)

## 2.1 Toimintaympäristönä Tampereen kaupunki

Tampereen kaupungin organisaatio (kuvio 1) on järjestetty tilaaja-tuottajamallin mukaiseksi. Siinä tilaajalautakunnat edustavat kaupungin palvelujen ydinprosesseja (Kenni & Asikainen 2011, 44–45). Kaupungin oma palvelutuotanto on jaettu hyvinvointipalveluihin ja liikelaitoksiin. Hyvinvointipalveluja tuottavat avopalvelut, laitoshoido, erikoissairaanhoido, päivähoido ja perusopetus, toisen asteen koulutus, kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut sekä Sara Hildénin taidemuseo. (Tampereen kaupungin organisaatiokaavio 2013.) Hyvinvointipalveluissa puhtauspalvelua tuotetaan palvelutuotannon sisäisenä toimintana tai palvelun tuottajana on kaupungin omistama liikelaitos. Liikelaitoksista puhtauspalveluja tuottavat Tampereen kaupungin tilakeskukseen siivoustuotantoyksikkö (Tampereen Tilakeskus Liikelaitos 2013) ja Tampereen Ateria (Tampereen Ateria 2013). Tilakeskus voi myös ostaa puhtauspalvelua yksityisiltä palveluntuottajilta (Tampereen Tilakeskus Liikelaitos 2013).



KUVIO 1. Tampereen kaupungin organisaatio (Tampereen kaupungin organisaatio 2013)



Laitoshoidon tuotantoyksiköitä ovat vanhainkotihoidon, sairaalahoidon, Rauhaniemen sairaalan ja teknisen yksikön tuotantoyksiköt. Vanhainkotihoitoa järjestetään Koukkuniemen vanhainkodissa. Laitoshoidon tuotantoaluetta johtaa tuotantojohtaja, ja sillä on oma toimintasääntö ja johtokunta (Hyvinvointipalvelut 2012). Laitoshoidon toimintasäännön mukaan laitoshoidon ydintehtävä on tuottaa sairaanhoidon, kuntoutuksen ja avo- ja ympärivuorokautisen hoidon palvelujen lisäksi ennaltaehkäisevää toimintaa tamperelaisille, joiden toimintakyky on heikentynyt. Laitoshoidon johtamisen perustana on johtoryhmätyöskentelyn lisäksi prosessimainen toimintatapa, jossa asiakasprosessit ylittävät organisaatorajat (Laitoshoidon tuotantoalueen toimintasääntö 2012). Tilaaja-tuottajamallin mukaisesti laitoshoidon johtokunta vastaa oman vastualueensa palvelujen tuottamisesta. Palvelujen tilaajina ovat ikäihmisten palvelujen lautakunta ja terveyttä ja toimintakykyä edistävä lautakunta. (Päätöksenteko 2012.)

Koukkuniemen alueella toimivat Rauhaniemen sairaalan ja vanhainkotihoidon tuotantoyksiköt. Rauhaniemen sairaalan tuotantoyksikköön kuuluu kahdeksan sairaalaosastoa ja Rauhaniemen poliklinikka. Vanhainkotihoitoon kuuluu Koukkuniemen vanhainkodin 23 osastoa. Sairaalaosastot toimivat terveydenhuollon lainsäädännön mukaisesti, kun taas vanhainkotihoito on sosiaalihuoltolain alainen. Rauhaniemen sairaalan tuotantoyksikköä johtaa ylilääkäri hoitotyön päällikön kanssa. Vanhainkotihoidon tuotantoyksikköä johtaa pitkäaikaishoidon päällikkö, ja hänen hallinnollisessa alaisuudessaan toimii Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö. Yleispalveluyksikkö tuottaa Koukkuniemen alueelle siivouspalveluja sekä vaatehuolto- ja juhlatalopalveluja. Yksikön esimiehenä toimii työnjohtaja. (Laitoshoidon tuotantoalueen toimintasääntö 2012.)

Koukkuniemen vanhainkoti ja Rauhaniemen sairaala sijaitsevat Näsijärven rannalla puistoalueella (kuvio 2, sivu 11). Vuonna 1886 alueelle perustettiin perintörahoilla Tampereen kaupungin omistama vaivaistalo, joka muutettiin vuoden 1919 alusta kunnalliskodiksi. Vuonna 1925 rakennettiin hallintorakennus, joka on yhä toimistokäytössä. Pitkään jatkuneen tilanahtauden vuoksi rakennettiin vuonna 1936 Bertel Strömmerin suunnittelema hoidokkirakennus, jossa nykyään toimii Rauhaniemen

sairaalan kolme osastoa. 1950-luvulla aloitettiin vanhojen rakennusten purku ja uusin rakennusten rakentaminen. Liikaa laitospaisuutta pyrittiin välttämään jakamalla laitos useaan eri rakennukseen. Vuonna 1955 valmistui Havula-rakennus, 1956 talusrakennus, 1957 Jukola-rakennus, seuraavaksi Varpula ja Iltala ja viimeiseksi vuonna 1961 Urpula ja Juhlatalo. Vanhainkoti laajeni vielä vuonna 1978 Lehtelällä ja 1985 Koivulalla. (Jaakkola, Kaarninen & Markkola 1986, 10, 39, 72, 76, 143–144, 155–156.)



KUVIO 2. Koukkuniemen alue (Koukkuniemi 2020)

Tällä hetkellä Koukkuniemen alueella on seitsemän sairaala- ja vanhainkotihoitoon rakennusta, huoltorakennus ja hallintorakennus sekä yksi purettava rakennus (kuvio 2). Rakennuksia yhdistää maanalainen tunneli, ja sitä pitkin tapahtuvat kaikki rakennusten väliset kuljetukset. Koukkuniemen vanhainkodissa on noin 550 ja Rauhanien sairaalassa 257 hoitopaikkaa (Sairaala- ja vanhainkotihoito 2012). Henkilökuntaa on yhteensä noin 650.

Tampereen kaupunki on aloittanut suunnitelmansa mukaisesti Koukkuniemen vanhainkotialueen ja sen tarjoamien palvelujen kehittämisen. Koukkuniemen alueen kehittämistyön tavoitteena on vastata ikäihmisten lisääntyvään palvelutarpeeseen

palvelurakenteen muutoksella. Se tarkoittaa kotona asumista tukevien palvelujen ja ympärivuorokautisen kotihoidon kehittämistä sekä tehostetun palveluasumisen lisäämistä, pitkäaikaisen laitoshoidon vähentämistä ja sairaalassa asumisesta luopumista. Koukkuniemen alueella vanhainkotosastoja muutetaan tehostetun palveluasumisen yksiköiksi ja ryhmäkodeiksi rakennuksia korjaamalla ja uudisrakentamalla. (Koukkuniemen alueen kehittäminen ja palveluasumisen suunnitelma 2010.) Tehostettu palveluasuminen on paljon hoivaa vaativien ikääntyneiden henkilöiden maksullisia asumis- ja hoitopalveluja sellaisissa yksiköissä, joissa hoitohenkilökunta on paikalla ympäri vuorokauden (Tehostettu palveluasuminen 2012).

Koukkuniemi 2020 -hankkeessa palvelujärjestelmää muutetaan kohti monituottajamallia. Koukkuniemen vanhainkodin osastoilla on kehitetty ryhmäkotimuotoista toimintaa ja tehostetun palveluasumisen mukaista toimintaa vuoden 2012 aikana. Tehostetun palveluasumisen ryhmäkodit aloittavat toimintansa uudessa Impivaara-rakennuksessa vuoden 2013 lopussa ja peruskorjatun Jukola-rakennuksen kolmella osastolla vuoden 2014 alussa. Myös yhteiskunnallinen yritys aloittaa toimintansa Jukola-rakennuksessa samaan aikaan. (Koukkuniemi 2020.) Osana Koukkuniemen kehittämishanketta Koukkuniemen huoltorakennuksen päälle on suunnitteilla uudisosa, johon rakennetaan seitsemän ryhmäkotia ympärivuorokautista hoivaa tarvitseville muistisairaille ikäihmisille. Tähän Aataloon on lisäksi suunnitteilla kuntosali- ja kahvilatilat. Talon suunnittelu on aloitettu, ja se valmistuu aikaisintaan vuoden 2015 lopulla. (Koukkuniemeen suunnitellaan lisärakentamista 2013.)

## **2.2 Koukkuniemen alueen yleispalvelut**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön työnjohtaja Riitta Niemisen (2012) mukaan Koukkuniemen vanhainkodissa on siivoustyötä organisoitu järjestelmällisesti 1970-luvulta lähtien. Yleispalvelut oli 1990-luvulla käyttöön otettu nimitys siivoustyönjohtajan alaisuudessa toimineelle yksikölle. Yleispalvelut vastasi koko alueen rakennusten yleisten tilojen siivouksesta, ja osastojen alaisuudessa olevat laitoshuoltajat huolehtivat osastojen siivouksesta. Siivoustyönjohtaja antoi ammatillista apua osastojen

siivoustyön kehittämiseen. Tuolloin yleisten tilojen työntekijöiden tehtäviin kuului myös asukkaiden kylvytys vanhainkotitalojen saunoilla, mutta viimeiset kylvytyspalvelut loppuivat vuonna 2010. Yksikön tehtäviin kuului lisäksi vaatehuoltopalveluja ja juhlien järjestelyihin osallistumista. Yksikön esimiehenä toimi siivoustyönjohtaja, jonka ammattinimike muuttui työnjohtajaksi 2000-luvun alussa. Tuolloin Rauhaniemen sairaalan siivoustyönjohtaja siirtyi organisaatiomuutoksen myötä Koukkuniemen vanhainkodin alaisuuteen. Työnjohtaja ja siivoustyönjohtaja toimivat yhteistyössä Koukkuniemen vanhainkodin ja Rauhaniemen sairaalan osastojen siivouksen asiantuntijoina ja kehittivät siivoustyötä kohti ammatillisempaa työskentelyä. (Nieminen 2012.)

Vuonna 2008 alkanut taloudellinen taantuma aiheutti sen, että Tampereen uusi toimintamalli joutui koetukselle. Kaupungin tulojen laskiessa vuonna 2009 jouduttiin miettimään säästökohteita. Tampereen malli osoitti toimivuutensa, ja säästöjä pystyttiin toteuttamaan aikaisempaa ammatillisemmin. (Stenvall & Airaksinen 2009, 31–32.) Koukkuniemen vanhainkodissa säästöt johtivat laitoshuoltajien tehtävien uudelleenorganisointiin vuoden 2010 alussa. Säästöjen aikaansaamiseksi siivous erotettiin osastojen työstä ja organisoitiin osaksi yleispalveluyksikköä. (Nieminen 2012.)

Nieminen (2012) kertoo, että laitoshuoltajat olivat työskennelleet Koukkuniemen vanhainkodin osastoilla vastaavien osastonhoitajien alaisuudessa toimivien lähiesimiesten (osastonhoitaja, vastaava sairaanhoitaja) alaisuudessa ja Rauhaniemen sairaalan osastoilla osastonhoitajien alaisuudessa. Kaikki osastot kuuluivat tuolloin hallinnollisesti Koukkuniemen vanhainkodin alaisuuteen. Laitoshuoltajien tehtävät jakautuivat kahteen osaan. Vanhainkotiosastoilla siivous muodosti toisen osan ja hoitotyön avustavat tehtävät sekä huoltotehtävät muodostivat toisen osan. Sairaalaosastoilla laitoshuoltajat tekivät siivous- ja huoltotehtäviä. Osaston lähiesimies vastasi siitä, missä suhteessa tehtävät jakautuivat päivittäisessä työssä. Vanhainkotiosastoilla laitoshuoltajat huolehtivat pääasiallisesti osastojen ruokahuoltotehtävistä, olivat mukana hoitotyön avustavissa tehtävissä, huolehtivat osaston viihtyisyydestä, olivat mukana asukkaiden virkistystoiminnassa ja siivosivat. Kun osastolla oli henkilökunnan vajausta, laitoshuoltajien tehtävät vanhainkotiosastoilla painottuivat hoito-

työn avustaviin tehtäviin ja ruokahuoltotehtäviin ja sairaalaosastolla ruokahuoltotehtäviin. Siivoustyön esimiehet toimivat laitoshuoltajien ammatillisina esimiehinä antaen ohjeita ja neuvoja siitä, kuinka siivousta tulisi toteuttaa. Osaston esimies kuitenkin päätti resurssien jaon lähinnä hoitotyön ja ruokahuollon näkökulmasta. (Nieminen 2012.)

Siivoustyön uudelleenorganisointi lähti siitä ajatuksesta, että toimintaa olisi mahdollista tehostaa, jos laitoshuoltajilla olisi selkeä yhteen ydinasiaan perustuva tehtäväkuva. Lisäksi heidän esimiehensä olisi ammattialan tunteva, mikä helpottaisi osaamisen hallintaa. Osastojen näkökulmasta muutoksessa oli tärkeää, että puhtaustaso tulevaisuudessakin noudattaisi vanhainkoti- ja sairaalaosastoilla vaadittavaa tasoa. Tehdyssä muutoksessa osastojen esimiesten alaisuuteen jäi laitoshuoltajia hoitotyön avustaviin tehtäviin ja huoltotehtäviin. Vastaavat osastonhoitajat päättivät, ketkä laitoshuoltajat siirtyivät yleispalveluyksikköön ja ketkä jäivät osastojen alaisuuteen. Päätökset tehtiin yhteistoimintaneuvottelujen mukaisesti jokaista työntekijää kuullen. Yksitoista laitoshuoltajan vakanssia lakkautettiin eläkkeelle jäämisen myötä. (Nieminen 2012.)

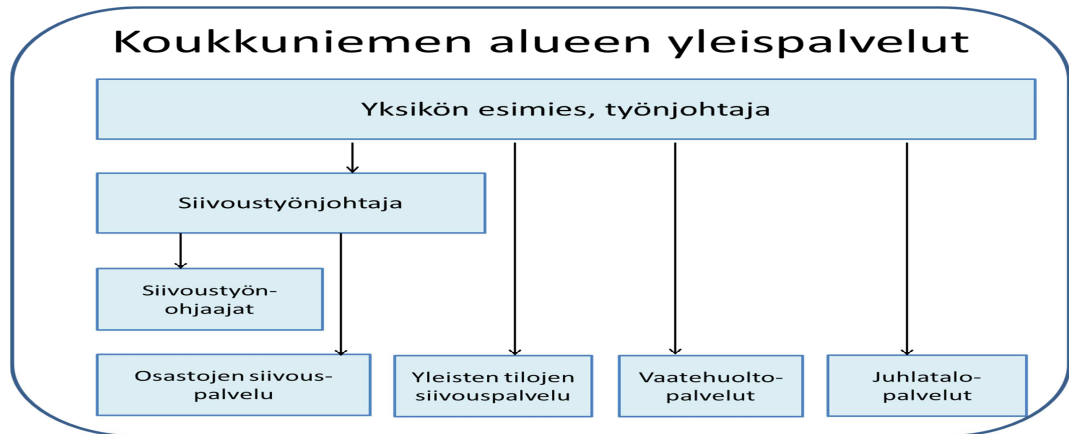
Niemisen (2012) kertoman mukaan Koukkuniemen vanhainkodissa oli tehty siivoustyön mitoitus 2000-luvun alussa. Siivoustyön mitoitus on menetelmä- ja aikastandardeihin perustuvaa siivoustyön määrälaskentaa, jonka avulla saadaan keskimääräinen kiinteistön siivoukseen käytettävä aika (SFS 5967 2010, 2). Mitoituksen perusteella tiedettiin, että osastojen siivoustyöhön tarvittiin noin 60 henkilöä. Työntekijämäärä jaettiin talokohtaisiin ryhmiin, joiden vastuualueeksi muotoutui entisen osastoajattelun sijaan koko talo, kolmesta neljään osastoa. Jako noudatti silloista vastaavien osastonhoitajien aluejakoa. Talokohtaisissa ryhmissä on osastojen pinta-alasta ja siivouksen vaaditun tason mukaan neljästä yhteentoista työntekijää. Kustannustehokkuutta pyrittiin lisäämään viidellä vip-laitoshuoltajalla, joiden tehtävänä oli toimia lyhyiden poissaolojen sijaisina. Suuri muutos tehtiin laitoshuoltajien työskentelyajoissa. Aikaisemman kaksivuorotyön sijasta siirryttiin työskentelemään aamuvuorossa maanantaista sunnuntaihin. (Nieminen 2012.)

Osastojen siivoustyö käynnistettiin noin viiden kuukauden valmistelun jälkeen. Muutoksen valmisteluvaiheessa keskityttiin työntekijöiden siirtymiseen osaston esimiesten alaisuudesta yleispalveluysikköön ja siivoustyön organisointiin. Käytännössä ratkaistavia tehtäviä olivat työvuorosuunnittelu, vuosilomasuunnittelu, siivoustyön päivittäisen järjestyksen suunnittelu hoitotyö ja osaston muu toiminta huomioiden, talokohtaisten ryhmien muodostaminen sekä ryhmien kokoontumistilojen eli siivoustoimistojen valinta ja varustaminen. Muutosvaiheen valmistelun nopean läpiviennin yhtenä edellytyksenä oli se, että ajateltiin laitoshuoltajien olevan siivouksen ammattilaisia ja siivousaineet, -koneet ja välineet olivat jo olleet käytössä. Myös laitoshuoltajien osastojen ja osastojen toiminnan tunteminen oli eduksi muutoksessa. (Nieminen 2012.)

Laajennettu yleispalveluysikkö aloitti toimintansa 17.5.2010. Se tuottaa siivouspalvelua Koukkuniemen vanhainkodin ja Rauhaniemen sairaalan kaikille osastoille ja yleisiin tiloihin sekä vaatehuoltopalveluja ja juhlatalopalveluja (Laitoshoidon tuotantoalueen toimintasäntö 2012). Nieminen (2012) kertoo, että vaatehuoltopalveluja tuotetaan osastoille, asukkaille ja potilaille sekä henkilökunnalle. Yksikön tuottama juhlatalopalvelu sisältää erilaisten juhlatilaisuuksien kahvitarjoilujen järjestämisen alueen asukkaille ja potilaille, kokoustarjoilujen järjestämisen ja juhlatalon siivouksesta huolehtimisen. Siivouksen lisäksi yksikkö huolehtii jätteiden ja likapyykin kuljetuksesta keräilyhuoneisiin, joista sisäisten kuljetusten työntekijät kuljettavat ne huoltokeskuksen lajittelupisteisiin. (Nieminen 2012.)

Nieminen (2012) toteaa, että tällä hetkellä yleispalveluysyksikössä työskentelee yhteensä lähes 100 työntekijää, joista yli 90 prosenttia tekee siivoustyötä. Koukkuniemen alueen yleispalveluysyksikön organisaatio on kuvattu kuviossa 3 sivulla 16. Työnjohtaja toimii yksikön esimiehenä. Lisäksi hän toimii lähiesimiehenä yleisten tilojen laitoshuoltajille sekä vaatehuollon ja juhlatalopalvelujen työntekijöille. Siivoustyönjohtaja toimii 68 osastoilla siivoustyötä tekevän laitoshuoltajan lähiesimiehenä. Kaksi siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkintoa oppisopimuskoulutuksessa suorittavaa laitoshuoltajaa ohjaavat, opastavat ja perehdyttävät laitoshuoltajia siivoustyönjohta-

jan alaisuudessa. Heidän tehtäviinsä kuuluu lisäksi siivoustyön organisointiin liittyviä tehtäviä ja työvuorosuunnittelua. (Nieminen 2012.)



KUVIO 3. Koukkuniemen yleispalveluyksikön organisaatio

## 2.3 Kehittämistyön tausta

Organisaatiomuutoksen valmisteluvaiheissa Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tavoitteiden asettaminen ja siivoustyön kehittäminen jäivät vähälle huomiolle, koska keskityttiin käytännön ratkaisujen selvittämiseen. Karlöf (2004a, 22) toteaaakin, että strategiatyö jää usein operatiivisten ongelmien jalkoihin, koska se nähdään energiaa vievänä toimintana. Kuitenkin useimmat organisaatioiden johtajat potevat huonoa omaatuntoa, koska eivät uhraa riittävästi aikaa, resursseja ja huomiota strategiakysymyksiin. (Karlöf 2004a, 22.) Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö on toiminut yli kaksi vuotta laajennetussa muodossaan, ja nyt on mahdollista opinnäytetyönä keskittyä strategiaprosessiin. Osastoilla tehtävän siivoustyön mitoituksen päivittäminen tehdään erillisenä prosessina.

Niemisen (2012) mielestä ennen yksikön toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision määrittelyä pitäisi pohtia sitä, kuka on yksikön asiakas, mitä palvelu on, mitä tuotettava palvelu sisältää ja millainen on yksikön palveluajatus. Grönroosin (2009, 265) mukaan jokaisella palveluntarjoajalla pitäisi olla tiettyjä sääntöjä ja ohjeita toimintansa pohjaksi. Yrityksen toiminta-ajatuksessa mietitään yrityksen markkinat ja millaisia ongelmia yritys pyrkii ratkaisemaan. Palveluajatus kertoo konkreettisesti, miten organi-

saatio pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Ilman organisaation yhteistä palvelu-ajatusta toiminnan epäjohtonmukaisuuden vaara kasvaa. (Grönroos 2009, 265–266.)

Oleellisena osana Tampereen toimintamallia on prosessimainen toimintatapa (Toimintamalli 2012). Prosessikuvaus annettiin siivoustyönjohtajan tehtäväksi prosessitoimintaa laitoshoidossa koordinoivan ryhmän kokouksessa marraskuussa 2011 (Prosessityöryhmä 2011). Prosessikuvauksen tarkoituksena on selkiyttää toimintaa ja antaa mahdollisuuksia nykyisen toiminnan tehostamiseen sekä uuden toiminnan kehittämiseen. Tuleva toimintaympäristön muutos siirryttäessä sairaala- ja vanhainkotitoiminnasta tehostettuun palveluasumiseen vaatii yleispalveluyksikön palvelun muokkaamista niin, että on mahdollista vastata tulevaisuuden kysyntään. Myöskään kilpailutilanteeseen joutumista ei voida sulkea pois tulevaisuuden haasteista. (Nieminen 2012.)

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tuottamasta palvelusta yli 90 prosenttia on puhtauspalvelua (Nieminen 2012). Puhtauspalvelu on ammattimaisesti toteutettua palvelutyötä, joka sisältää siivous- ja asiakaspalvelutehtävien lisäksi säännöllistä laadunseurantaa. Siivous on sisätiloissa ammattimaisesti tehtävää pintojen puhdistusta, suojausta ja hoitoa sekä erilaisia järjestelyitä. (SFS 5967 2010, 2–3.) Yleispalveluyksikön siivoustyö on pääasiallisesti ylläpitosiivousta ja perussiivousta (Nieminen 2012). Standardin (SFS 5967 2010, 3) mukaan ylläpitosiivouksella pidetään yllä palvelukuvauksessa tai muuten määriteltyä puhtaustasoa. Sitä voidaan tehostaa harvemmin tehtävällä jaksoittaisella siivouksella, jota kuitenkin tehdään säännöllisesti. Kun ylläpitosiivouksella ja hoitomenetelmillä ei enää pystytä saavuttamaan sovittua puhtaustasoa, tehdään perusteellinen siivous. Perussiivousta tehdään harvoin, ja sen avulla tilaan palautetaan sovittu puhtaustaso. (SFS 5967 2010, 2–3.)

Mertasen (2012, 68–71) mielestä palveluja kehitettäessä on tärkeitä alan teorian tiivis seuraaminen, teorian kehittäminen, teorian soveltaminen käytäntöön ja käytäntöjen kehittäminen. Palveluteorian, prosessiteorian ja asiakasteorian tunteminen on oleellista kehitettäessä palveluja. Uusi teorian tieto kerrostuu aina edellisen teorian päälle ja palvelujen kehittämisprosesseissa tuotetaan uusia käytäntöjä. Palvelua tuotavassa, ostavassa tai kilpailuttavassa organisaatioissa tarvitaan selkeää näkemystä



palvelun laadun syntymisestä ja sen toteutumisesta. Asiakaspalvelijan pitäisi osata sekä substanssinsa että tuotteensa hyvin voidakseen tuottaa asiakasta tyydyttävää palvelua. Asiakastiedon suunnitelmallinen kerääminen, ennakointi ja ylläpito auttavat todellisten asiakaslähtöisten palvelujen ja niihin liittyvien tuotteiden kehittämisessä. Palveluja kehitettäessä tarvitaan myös johtamisen osaamista ja palveluprosessin kokonaisuuden hallintaa. (Mertanen 2012, 68–71.)

Tutkimuksen tarkoituksena on palveluliiketoiminnan teoriaa hyödyntäen selkiyttää käsitys Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaasta ja sen palvelusta. Strategiatyöskentelyn pohjaksi mietitään yksikön arvot ja toimintaperiaatteet sekä luodaan näkemys tulevaisuudesta vision muodossa. Prosessiteorian pohjalta yksikön ydinprosessit ja tärkeimmät tukiprosessit kuvataan. Lisäksi halutaan palveluteoriaa laajemmin ymmärtäen varautua tulevaisuuden haasteisiin ja luoda pohjaa tulevalle palvelujen kehittämiselle.

## 2.4 Tutkimusmenetelmät

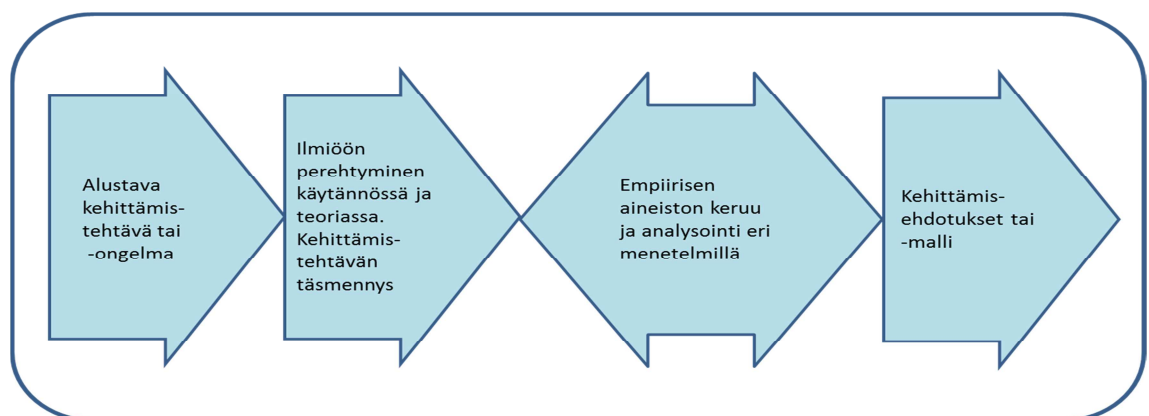
Tutkimuksen menetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellinen elämä. Sen tavoitteena on kuvata kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan saada tulokseksi ehdollisia selityksiä rajoittuen johonkin aikaan ja paikkaan, koska tutkija ja se, mitä tiedetään kietoutuvat toisiinsa. Myös tutkijan arvot muovaavat sitä, miten ilmiötä tutkitaan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 157.) Kananen (2008, 32) mukaan kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys ja hyvä kuvaus.

Tutkimuksella täytyy tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi ym. 2007, 133). Tutkimusongelma ja sen luonne ratkaisee valittavan tutkimusmenetelmän (Kananen 2008, 16). Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana on tapaustutkimus eli case study. Sen kohteena on yhteisö, jota tarkastellaan todellisessa kontekstissaan. Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi ym. 2007, 131; Kananen 2008, 84.) Case-

tutkimuksessa tapauksia voi olla vain yksi ja sen tulkinta voidaan rakentaa teorialähtöiseksi. (Kananen 2008, 85).

Tapaustutkimuksen avulla voidaan kehittämisen kohdetta ymmärtää syvällisesti realistisessa toimintaympäristössä. Se antaa mahdollisuuden tarkastella ilmiön monimuotoisuutta liikaa sitä yksinkertaistamatta. Tapaustutkimuksessa ei haeta vastausta kysymykseen, kuinka yleistä jokin asia on, vaan pyritään tarkastelemaan sitä, kuinka jokin tapahtuu tai kuinka jokin on mahdollista. Näin tapaustutkimus soveltuu hyvin sellaisen kehittämistyön lähestymistavaksi, jossa halutaan syvällistä ymmärrystä kohteesta ja halutaan tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.)

Tapaustutkimuksen vaiheet on kuvattu kuviossa 4. Tavallisesti tutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutkittavasta tapauksesta. Alustava kehittämisongelma ohjaa teorian tietoon perehtymisessä. Tärkeää on tutustua taustoihin ja menetelmiin, joiden pohjalta on käsitelty samantyyppisiä ongelmia kuin kehittämistehtävässä on tarkoitus tutkia. Omia ajatuksia verrataan tietoon olennaisen tiedon löytämiseksi. Usein kehittämistehtävä tai -ongelma täsmentyy tai jopa muuttuu ilmiöön perehdyttäessä. Seuraavassa vaiheessa kerätään empiirinen aineisto ja analysoidaan se. Empiiristä aineistoa verrataan teorian tietoon ja tuloksena syntyy kehittämis ehdotus tai -malli. (Ojasalo ym. 2009, 54.)



KUVIO 4. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54)

Tässä kehittämistehtävässä tutkittavana tapauksena on Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö, jonka palveluliiketoimintaa halutaan kehittää. Alustavana kehittämisongelmana on peruskäsitteiden, palvelu ja asiakas, selvittäminen, toiminnan raamien luominen strategiatyöskentelyllä sekä prosessilähtöisen toiminnan perusteiden selvittäminen. Edellä mainittuja asioita selvitetään kehittämistehtävän teoriaosuudessa. Varsinaisessa kehittämistyössä kerätään aineistoa erilaisista lähteistä ja analysoidaan sitä teorian tietoa hyödyntäen. Lopputuloksena syntyy käsitys Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaasta ja sen tuottamasta palvelusta, yksikön strategian perusteet sekä prosessikuvaus yksikön ydinprosesseista.

### 3 PALVELULIIKETOIMINNAN KÄSITTEITÄ

Grönroosin (2009, 497) mukaan palveluliiketoiminnassa palvelun tuottajan tarkoituksena on asiakkaiden toimintojen ja prosessien tukeminen arvoa luovalla tavalla. Se edellyttää organisaation ja sen asiakkaiden asiakaskeskeistä hallintaa. (Grönroos 2009, 497.) Palvelut kuvataan ja kuvausten merkitys osoitetaan asiakkaalle. Palvelut otetaan käyttöön asiakkaan toiminnassa ja prosesseissa, jolloin tiedon ja tietämyksen ja niiden hallinnan merkitys korostuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluliiketoiminnassa asiakas ymmärretään palvelun yhteistuottajaksi ja vuorovaikutuskumppaniksi. (Hyötyläinen, Salkkari, Ryynänen & Kettunen 2010, 108.)

Organisaation muuttaminen tuotelähtöisestä toiminnasta kohti palveluliiketoimintaa vaatii muutoksia organisaatiossa, toiminnassa ja vuorovaikutteisissa suhteissa. Näitä suhteita on organisaation sisällä, mutta erityisesti niitä on organisaation asiakas- ja yhteistoimintaverkossa. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 60.) Palveluliiketoiminnan pitäisi olla koko organisaation missio, jotta vanhat toimintatavat ja -ajatukset voidaan muuttaa (Nuutinen & Lappalainen 2010, 207). Grönroos (2009, 510) nimeää kolme perustavaa muutosta liiketoimintalogiikkaan siirryttäessä palvelupohjaisen mallin omaksumiseen. Ne ovat asiakassuhteiden tärkeiden elementtien ymmärtäminen asiakaslähtöisesti, toiminta-ajatuksen ja strategian muokkaaminen palvelunäkökulman mukaisiksi sekä tuotteen määrittely prosessiksi. (Grönroos 2009, 510.)

#### 3.1 Palvelu

Palvelu on kaikkea sitä, mitä tehdään asiakkaan hyväksi joko välittömästi tai välillisesti. Kaikki palvelu ei tapahdu asiakkaan kanssa kasvokkain, ja vuorovaikutuksen määrä vaihtelee tilanteen mukaan. (Pakkanen, Korkemäki & Kiiras 2013, 8.) Johnston ja Clark (2005, 17) jaottelevat palvelut asiakkaiden ja maksajien mukaan viiteen pääryhmään: liike-elämän palvelut, kuluttajapalvelut, sisäiset palvelut, julkiset palvelut ja voittoa tavoittelemattomat palvelut. Liike-elämän palvelut on suunnattu yrityksille ja palve-

lun ostajat eivät välttämättä itse ole palvelun käyttäjiä. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi huoltopalvelut ja konsultointi. Kuluttajapalveluja käyttää yksittäinen kuluttaja ja näihin palveluihin kuuluvat kaupat, hotellit ja pankit. Sisäiset palvelut on suunnattu organisaation sisäiseen käyttöön ja asiakas ei useinkaan voi valita palvelun toimittajaa. (Johnston & Clark 2005, 17–20.) Sisäistä palvelua voivat olla palkanlaskenta tai siivous (Pakkanen ym. 2012, 9).

Julkiset palvelut puolestaan ovat sellaisia palveluja, joiden tilaajana tai tuottajana on valtio tai kunnat. Palvelut rahoitetaan pääasiallisesti verovarolla, ja poliittisella päätöksenteolla vaikutetaan palvelujen resursseihin. Palvelun käyttäjän ei yleensä ole mahdollista valita palvelun tuottajaa. Tyypillisesti sairaanhoito ja koulut ovat olleet julkisesti tuotettuja palveluja. Voittoa tavoittelemattomia palveluja tarjoavat erilaiset hyväntekeväisyysjärjestöt ja niiden palvelujen käyttäjät yleensä valitaan sen mukaan, kuka tarvitsee palvelua. (Johnston & Clark 2005, 20–21.)

Palveluliiketoiminnassa palvelun luonteen ymmärtäminen on oleellista. Palvelujen yleisiksi piirteiksi Grönroos (2009, 79) määrittelee palvelun prosessiluonteen, tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuuden ja asiakkaan osallistumisen prosessiin. Asiakas ei ole vain palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen yhdessä palvelun tuottajan kanssa. Tärkein palvelun piirre on sen prosessiluonne. Palvelut koostuvat toimintojen prosesseista, ja niissä käytetään erilaisia resursseja (ihmisiä, tietoa, järjestelmiä) vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa hänen ongelmansa ratkaisemiseksi. Tässä vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. (Grönroos 2009, 79–80.)

Schiffman (2008, 193) pitää palvelujen tärkeimpänä piirteenä aineettomuutta. Palvelu myydään ennen kuin sitä käytetään, ja se käytetään samanaikaisesti palvelun tuottamisen kanssa. Grönroosin (2009, 81) mukaan palvelun täydentäjänä voi olla konkreettisia tuotteita, jotka myös vaikuttavat palvelun kokemiseen. Ihmiset kokevat palvelut hyvin subjektiivisesti, ja niiden arvioiminen on vaikeaa palvelun abstraktiuden vuoksi. Palvelun aineettomuus pitäisi konkretisoida jollain fyysisellä keinolla. (Grönroos 2009, 81.) Koetulla palvelulla on kauaskantoisia vaikutuksia. Kun asiakkaan havainto korkeasta palvelun laadusta sekä asiakkaan korkea tyytyväisyys saamaansa

palveluun yhtyvät, lisää se asiakkaan ostoaikomuksia ja uudelleen hankkimishalua. (Schiffman 2008, 194.)

Hyvä palvelu koostuu Lahtisen ja Isoviidan (2001, 50) mukaan palvelukulttuurista, palvelupaketista, palvelutuotannosta ja palvelun laadusta. Palvelukulttuurissa näkyvät organisaation arvot ja ne heijastuvat kaikkien organisaatiossa asiakkaiden kanssa työskentelevien toiminnassa. Organisaation palvelupaketti koostuu Grönroosin (2000, 119) mukaan kolmesta palveluryhmästä, jotka ovat ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu on organisaation olemassaolon syy. Lisäpalvelua, joka helpottaa ydinpalvelun käyttöä, kutsutaan avustavaksi palveluksi. Ilman avustavia palveluja ydinpalvelua ei ole mahdollista kuluttaa. (Grönroos 2000, 119.) Grönroos (2009, 224) kutsuukin myöhemmässä teoksessaan näitä palveluja mahdollistaviksi palveluiksi. Tukipalvelukin on lisäpalvelua, mutta se ei ole ydinpalvelulle välttämätön. Tukipalveluja käytetään palvelun arvon lisäämiseksi ja yksilöllisen ja muista kilpailijoista erottuvan palvelun tuottamiseen. Grönroos (2000, 120) kuitenkin toteaa, ettei aina ole helppo erottaa tukipalvelua mahdollistavasta palvelusta, ja joskus mahdollistavasta palvelusta voi tulla tukipalvelua. (Grönroos 2000, 120.)

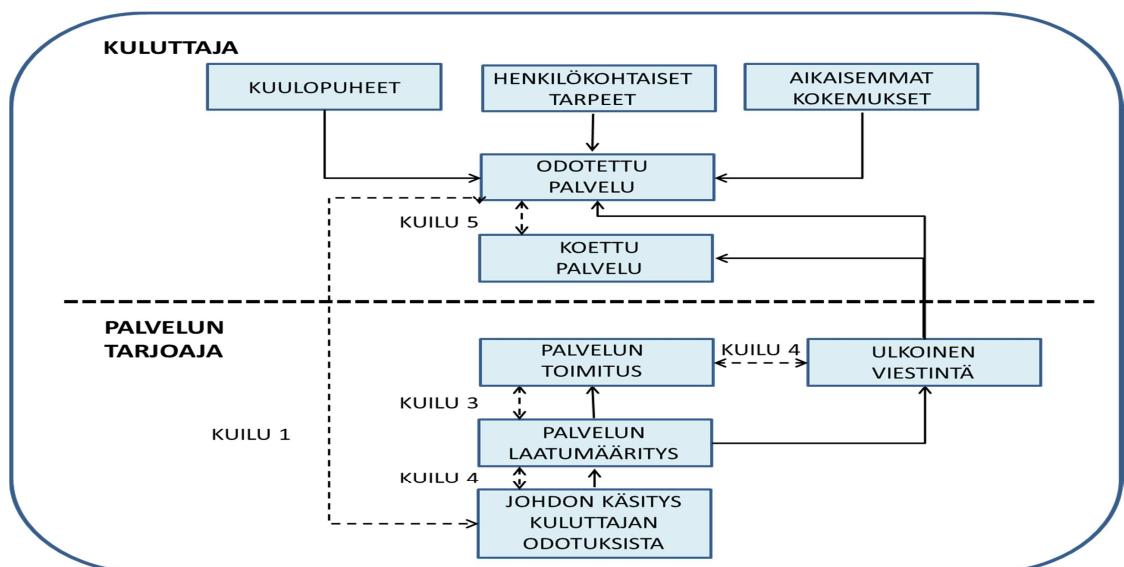
Palvelujen tuottaminen tapahtuu vaiheittaisessa tapahtumasarjassa. Palvelutuotannon pääosat ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö ja muut asiakkaat. Organisaatiossa on tärkeää kiinnittää huomiota palveluympäristön viihtyisyyteen, kontaktihenkilöiden tilanneherkkyyteen ja muiden asiakkaiden käyttäytymiseen. Palveluorganisaation henkilöstön palveluasenteella on suuri merkitys palvelun laatuun ja lopputulokseen (Valvio 2010, 37). Asiakas arvioi palvelun laatua palvelutuotantoprosessin kaikissa vaiheissa, joten palvelujärjestelmät kaikki osat ovat tärkeitä asiakkaan laatumielikuvan muodostumisessa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54–55.)

Puhtauspalvelualalla on alan palveluja tuottava luonne noussut yhä tärkeämmäksi asiaksi unohtamatta sitä, että alan perusta on siivouksessa (Lausjärvi & Valtiala 2006, 45). Siivottavien toimitilojen pinta-ala Suomessa on noin 135,6 miljoonaa neliötä, ja siivouskustannukset vuodessa ovat 2886 miljardia euroa (Siivoustaito 2013, 5). Palvelua tuotetaan erilaisissa organisaatioissa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Siivouspalvelu voi olla yhdistetty monien erilaisten palvelujen tuottamiseen, ja sama

henkilöstö voi tuottaa kokous- tai toimistopalveluja siivouksen lisäksi. (Lausjärvi & Valtiala 2006, 45.)

### 3.1.1 Palvelun laatu

Palvelun laadun syntymisen monitahoisuutta voidaan tarkastella Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin (1988, 35) palvelujen laadun kuiluanalyysin avulla (kuvio 5). Kuluttajan odottamaan palveluun vaikuttavat hänen henkilökohtaiset tarpeensa, aikaisemmat kokemuksensa, hänen kuulemansa kuulopuheet ja organisaation kuluttajalle suunnattu viestintä. Kuiluanalyysimallissa on neljä organisaatiossa esiintyvää kuilua, joita tutkimalla voidaan vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen palvelusta. Lisäksi kuiluanalyysin avulla on mahdollista ymmärtää, miksi hyvän laadun tuottaminen voi olla vaikeaa. Palvelun tarjoajan ensimmäinen kuilu voi muodostua siksi, että organisaation johdon käsitys kuluttajan odotuksista on erilainen kuin kuluttajan odottama palvelu todellisuudessa on. Tämän kuilun muodostumiseen vaikuttaa se, montako eri tasoa on johdon ja asiakkaan välissä. Johto tarvitsee tietoa organisaation eri tasoilta sekä markkinatutkimuksista välttääkseen tämän laatukuilun. (Zeithaml ym. 1988, 37–39.)



KUVIO 5. Palvelun laadun kuilumalli (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36, muokattu)

Toinen laatukuilu voi muodostua edellä mainitun johdon laatuodotuksen ja palvelun laatumäärittelyn välille. Johdon sitoutuminen palvelun laatuun, selkeä tavoitteenasettelu, palvelun laadun yhtenäistäminen ja yhteinen käsitys laadun toteuttamiskelpoisuudesta voivat auttaa tämän kuilun välttämässä. Määritellyn laadun ja palvelun toimittamisen välillekin voi syntyä laatukuilu (kuilu 3). Tällainen kuilu syntyy, jos työntekijä ei kykene tuottamaan, tai hän ei halua tuottaa sovittua laatua. Tiimityöllä, oikeilla työntekijä- ja teknologiavalinnoilla, asianmukaisella työnjohdolla, työntekijöiden palveluasenteen kehittämisellä ja työntekijöiden rooliodotusten selkiyttämisellä voidaan välttää tämä laatukuilu. (Zeithaml ym. 1988, 39–44.)

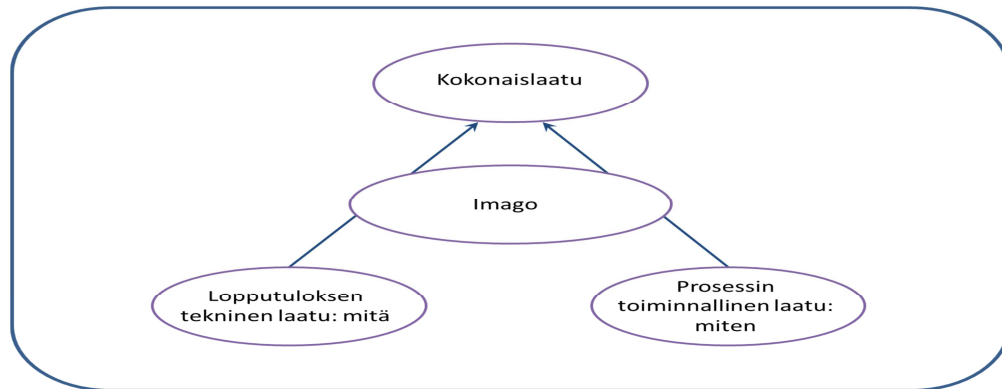
Zeithamlin ja muiden (1988, 44) mukaan neljäs laatukuilu voi muodostua organisaation ulkoisen viestinnän ja palvelun toimituksen välille. Tällainen tilanne voi syntyä, jos organisaatio lupaa erilaista palvelua kuin sen palvelun tuottaja tuottaa. Yrity maailmassa tilanne voi syntyä, jos yrityksen markkinointiosasto yrittää myydä palvelua lupaamalla enemmän kuin palvelun tuottaja pystyy toteuttamaan. Markkinointiviestinnässä annettujen lupausten pitää olla johdonmukaisia annetun palvelun kanssa. (Zeithaml ym. 1988, 44.)

Edelliset neljä laatukuilua vaikuttavat viidennen kuilun syntymiseen, joka voi muodostua kuluttajan odottaman ja hänen kokemansa palvelun välille. Syy kuilun syntymiseen voi olla mikä tahansa neljästä laatukuilusta. (Zeithaml ym. 1988, 44–46.) Koska koettu palvelu syntyy asiakkaan sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena, organisaation pitää ottaa huomioon asiakkaan kokema toiminnallinen ja tekninen laatu. Grönroosin (2009, 143) mielestä laatukuilut johtuvat laadunhallintaprosessin epäjohdonmukaisuuksista. (Grönroos 2009, 143.)

Grönroosin (2009, 102) mukaan palvelun kokonaislaatu koostuu toiminnallisesta ja teknisestä laadusta. Lisäksi laadun kokemiseen vaikuttaa palvelun tuottajan imago (kuvio 6, sivu 26). Toiminnallinen laatu syntyy palvelun toimitus- ja tuotantoprosessissa, ja tekninen laatu on prosessin seurauksena syntyvä lopputulos. Tekninen laatu on sitä laatua, mitä asiakas saa palveluprosessin seurauksena. Toiminnallinen laatu koostuu siitä, miten asiakas saa palvelun ja millainen on hänen palvelukokemuksensa. Laadun syntymiseen vaikuttavat organisaation kaikki toimet, ja kokonaisuuden



hallinta on tärkeää haluttaessa tuottaa laadukasta palvelua. (Grönroos 2009, 100–102.) Toiminnallinen palvelun laatu korostuu erityisesti siksi, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisissa prosesseissa. Grönroos (2009, 418) näkee erinomaisen toiminnallisen laadun välttämättömänä palvelukilpailussa.



KUVIO 6. Kokonaislaatu (Grönroos 2010, 103)

Yrityksen toimintatavat, prosessit ja resurssit vaikuttavat asiakkaan näkemykseen yrityksen imagosta. Imago voi vaikuttaa palvelun laadun kokemiseen monella tavalla. Myönteinen imago voi auttaa pienten virheiden hyväksymisessä, mutta liian usein sattuvat virheet heikentävät imagoa ja vaikuttavat negatiivisen kokemuksen syntymiseen palvelun tuottajasta. (Grönroos 2009, 101–102.) Palvelun laatu koetaan hyväksi silloin, kun asiakkaan kokemus vastaa odotuksia. Erinomaista laatu on silloin, kun asiakkaan odotukset ylitetään. (Pakkanen ym. 2013, 47.) Oman työn ymmärtäminen palveluna ja jokaisen palvelutilanteen asiallinen hoitaminen korostuvat erityisesti palvelutilanteissa, joissa ratkotaan konkreettisia ongelmia. On vaikea korjata palvelutilanteessa tehtyä virhettä, kun tilanne on jo ohi. (Grönroos 2009, 101–102.)

Laaksosen ja Laaksosen (2001, 94) mukaan kuluttajan laadun kokemus vaikuttaa olevan hyvin subjektiivista, suhteellista ja valikoivaa. Kuluttaja muodostaa oman näkemyksensä laatua tuottavista ominaisuuksista ja arvioinneista. Lisäksi laadun liittyminen kuluttajan tärkeiksi kokemuksiin arvoihin vaihtelee. Laatu voi olla vain irrallinen määre ilman mitään merkitystä, eikä se vaikuta kuluttajan käyttäytymiseen. Laaksosen ja Laaksosen (2001, 94) mielestä laadun mittaamisen lisäksi pitäisi määrittää tuotteen arvo kuluttajalle. Se helpottaisi siirtymistä pelkästä laadun määrittämisestä

kohti kuluttaja- ja käyttäjälähtöistä toiminnan kehittämistä. (Laaksonen & Laaksonen 2001, 94.)

Julkiselle sektorille on kehitetty oma laatupalkintomalli, CAF-malli (The Common Assessment). Se on tarkoitettu kuntien ja valtionhallinnon käyttöön. CAF-malli on itsearviointityökalu, joka huomioi julkisen hallinnon erityispiirteet ja yhdistää erilaisia laadunhallinnan menetelmiä. Tarkoituksena on tunnistaa kehittämiskohteita eikä vain mitata pisteillä organisaation kuntoa. Se auttaa hahmottamaan strategioiden, prosessien ja tulosten välisiä suhteita. (Heino, Levä & Tuominen 2006, 5–6.) CAF-malli edellyttää laadun arviointia yhdeksällä organisaation toiminnan alueella. Organisaation toimintatapoja arvioidaan arvioimalla johtajuutta, strategioita ja suunnitelmia, henkilöstöä, kumppanuuksia, resursseja ja prosesseja. Organisaation tulosta arvioidaan asiakas- ja kansalaistulosten, henkilöstötulosten, yhteiskunnallisten tulosten ja keskeisten suorituskykytulosten kautta. (CAF 2013, 17–52.)

### **3.1.2 Puhtauspalvelu ja laatu**

Siivous luo toimintaedellytyksiä organisaation ydintoiminnalle. Siivouksen avulla toimintaympäristö pidetään puhtaana ja järjestyksessä. Lisäksi ylläpidetään viihtyisyyttä, toimivuutta ja turvallisuutta. (Huilaja 2009, 27.) Terveystieteiden laitoksissa ja sairaaloissa siivouksen tavoitteena on tarkoituksenmukainen puhtaus. Sen lisäksi siivouspalvelun tehtävänä on tukea sairaalainfektioiden torjuntaa. Hyvällä puhdistuksella eli oikeiden siivousmenetelmien ja puhdistusaineiden käytöllä saavutetaan riittävä puhtaustaso. Tärkeänä laadukkaan palvelun osatekijöinä ovat aseptiset työskentelytavat ja siivouksen päähuomion kiinnittäminen kosketuspintojen puhdistamiseen. (Teirilä & Pekkala 2010, 584.)

Terveystieteiden laitoksissa ja sairaaloissa puhdistuksella poistetaan lika ja vähennetään mikrobeja niin, että tartuntaa aiheuttavat mikrobit vähenevät pinnoilta tai välineistä riittävän turvalliselle tasolle (Vuento, Ratia & Laitinen 2010, 517). Puhdistus on usein riittävä menetelmä pinnoille sairaala- ja laitospäätöissä. Desinfiointia ei välttämättä aina tarvita. (Ratia, Vuento & Laitinen 2010, 510.) Siivouksen tarkoituksena Koukkuniemen vanhainkodissa ja Rauhaniemen sairaalassa on tuottaa asukail-

le ja potilaille puhdas, turvallinen ja viihtyisä asumisympäristö sekä osastojen henkilökunnalle puhdas ja turvallinen työskentely-ympäristö (Lahtinen 2012).

Puhtauspalvelujen tuottamiseen liittyy myös kiinteistönhoidollinen ulottuvuus. Kiinteistöpalvelut jaetaan kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin ja toimitila- ja käyttäjäpalveluihin. Siivouspalvelut kuuluvat energiahallintapalvelujen, teknisten palvelujen, kiinteistöhuollon, jätehuollon ja ulkoalueiden hoidon ohella kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin. Hoito- ja ylläpitopalvelujen tarkoituksena on huolehtia, että kiinteistön kunto, arvo, ominaisuudet ja olosuhteet pysyvät halutulla tasolla. Siivouspalvelut liittyvät kiinteistön sisällä tapahtuvaan halutun puhtaustason ylläpitoon. Puhtaus- ja siivouspalvelut ovat niin ikään osa toimitila- ja käyttäjäpalveluita, joiden tarkoituksena on luoda kiinteistössä toimiville edellytykset harjoittaa toimintaansa sekä tukea käyttäjän toimintaa. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 56–57.)

Puhton ja Tiaisen (2001, 80) mielestä onnistuneen palvelun aikaansaamiseksi kiinteistönhoidon kannalta tarvitaan hankintamenettelyjen tuntemisen lisäksi palvelun luonteen ymmärtämistä myös tilaajalta. Kiinteistössä ydintoimintaa tuottava toimija arvio kiinteistönhoidon laatua kokonaisuutena, eikä hän välttämättä osaa erottaa eri osapuolille kuuluvia vastuita palvelun laadun tuottamisessa. Lisäksi tilaaja voi määritellä palvelun laatutason alhaisemmaksi kuin käyttäjät haluavat, tai käyttäjän tarpeet voivat muuttua oleellisesti. Tällaisessa tilanteessa käyttäjät kokevat palvelun laadun huonoksi huolimatta siitä, että palvelun tuottaja toimii sopimuksen mukaisesti. Palvelun laadun muodostumiseen vaikuttavat siis tilaaja ja palvelun tuottaja vuorovaikutuksellisessa yhteistyösuhteessa. (Puhto & Tiainen 2001, 80–81.)

Puhtauspalvelun laatu muodostuu toiminnallisesta ja teknisestä laadusta sekä yrityksen tai organisaation imagosta. Seppälä (1997, 96) konkretisoi siivouspalvelun toiminnallisia laatutekijöitä. Laatutekijöitä ovat palveluhenkisyys, täsmällisyys, omaaloitteisuus, nopea tiedon kulku, palautejärjestelmä, markkinointi ja yrityskuva. Myös arvot, yritysilmasto, siistit työasut, toimivat työtilat ja kalusto ovat palvelun laatutekijöitä. (Seppälä, 1997, 96. ) Huilaja (2009, 33) puolestaan kuvaa siivouspalvelun toiminnallista laatua palveluhenkisyydellä, joustavuudella, viestinnän ymmärrettävyydellä, asennoitumisella työhön, yhteistyökykyisyydellä, ystävällisyydellä, ulkoisella

olemuksella ja aikatauluilla. Toiminnalliseen laatuun vaikuttaa palveluntuottajan ja sen henkilökunnan suhde palvelua käyttävään henkilöstöön. Jokainen asiakas haluaa, että hän tulee kuulluksi ja että häntä kohdellaan yksilönä. Tämä kokemus vaikuttaa toiminnallisen laadun kokemiseen. (Huilaja 2009, 32.)

Siivouksen tekniseen laatuun vaikuttavat siivoustiheydet, käytössä oleva teknologia, henkilöstön ammattitaito, ohjaus- ja seurantajärjestelmät sekä palvelun organisointi (Huilaja 2009, 32). Usein siivouspalvelua tuottavassa organisaatiossa monet teknisen laadun tekijät, kuten siivousaineet, -välineet ja -koneet sekä siivoustyön mitoitus ovat kunnossa, mutta laadun seuranta- ja mittausjärjestelmät eivät välttämättä ole toimivia tai ne puuttuvat kokonaan (Vaitti 2013). Siivouksen teknisen laadun mittaukseen ja arviointiin on kehitetty INSTA 800 järjestelmä, joka on vahvistettu Suomessa lokakuussa 2012. Se on laadittu yhteistyössä Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan siivousalan yrittäjien, yksityisen ja julkisen sektorin kiinteistönomistajien, tutkimuslaitosten, ammattijärjestöjen edustajien ja työnantajajärjestöjen kanssa. Standardissa kuvataan silmämääräinen siivouksen teknisen laadun tarkastus ja mittauslaitteiden käyttöön perustuva tarkastus. (SFS 5994, 1–8.) Mittauslaitteilla voidaan tarkastaa pintojen pölyisyyttä, hygieniatasoa, kitkaa, kiiltoa, staattista sähköä ja pintaresistanssia (SFS 5994, 56).

Standardia voidaan käyttää siivouksen teknisen laadun tarkastamiseen ja likatason tai likaantumisnopeuden arviointiin. Standardista on hyötyä siivouspalvelujen kilpailutuksessa, koska siivouksen lopputulosta koskevat vaatimukset voidaan esittää standardia apuna käyttäen. Standardia voidaan käyttää myös teknisen laadun määrittelyyn ja tietyn laatutason saavuttamiseen tarvittavien siivoustoimenpiteiden arviointiin. Standardi sisältää yksityiskohtaiset ohjeet silmämääräiselle tarkastukselle, joka tehdään välittömästi tilan siivouksen jälkeen tai ennen sen käyttöönottoa. Standardin mukaiset tarkastukset tehdään kolmen kuukauden välein, ja tarkastuksen tulokset dokumentoidaan. (SFS 5994, 8–14.)

### 3.2 Asiakas

Valveutuneet asiakkaat vaativat palveluyrityksiltä entistä enemmän muutakin kuin pelkkää teknistä ratkaisua. Vaatimusten kiristyminen johtaa kilpailun kiristymiseen ja pakottaa huomioimaan asiakkaan laajemmin. Palvelukilpailussa voidaan menestyä, kun ymmärretään palvelun luonne syvällisesti asiakkaan näkökulmasta. (Grönroos 2000, 38.) Laadukkaan palvelun tuottamisen lähtökohtana on se, että palvelun tuottaja ymmärtää, kuka on hänen asiakkaansa. Grönroosin (2009, 419) mukaan palvelun tuottajan asiakas voi olla joko yksilö tai ryhmä. Palvelun tarjoajan asiakas on usein yksittäinen henkilö. Kun palvelua tarjotaan organisaatiolle, useimmiten asiakas on joukko yksilöitä. Palvelun ostaja voi olla yksi henkilö, mutta palvelun käyttäjä ja kuluttaja voi olla ryhmä muita henkilöitä. Organisaatiossa toimivat ihmiset ja osastot, jotka osallistuvat asiakkaalle tuotettavan palvelun eri vaiheisiin, ovat toistensa sisäisiä asiakkaita. Sisäisen palvelun laatu heijastuu ulkoiseen palveluun ja siksi sisäisen asiakkuuden ymmärtäminen on palvelun tuottajalle tärkeää. (Grönroos 2009, 413–419; Valvio 2010, 75.)

Lecklin (2006, 80) jaottelee asiakkaat välittömiin, välillisiin, ulkoisiin ja sisäisiin asiakkaisiin. Välitön asiakas on suorassa yhteydessä asiakaspalveluhenkilöstöön, hän pyytää tarjouksen ja tilaa palvelun, hän vastaanottaa palvelun ja maksaa laskun. Välitön asiakas voi olla henkilö tai organisaatio. Välillinen asiakas puolestaan ei useinkaan ole suorassa yhteydessä yrityksen henkilöstöön, vaan on esimerkiksi tukkuliikkeen asiakas. Välitön ja välillinen asiakas ovat yrityksen ulkopuolisia asiakkaita, ja sisäinen asiakas on organisaation sisällä oleva asiakas. Myös esimies voidaan nähdä asiakkaana, koska hän asettaa vaatimuksia työntekijöille, vastaa työntekijöiden tekemästä panoksesta ja arvio työntekijöiden suorituksia. Esimiehen asiakasrooli pienenee siirryttäessä kohti prosessimaista organisaatiota, jossa itseohjautuvat työntekijät eivät tarvitse esimiehen hyväksyntää ja valvontaa. (Lecklin 2006, 80–82.)

Asiakas on palveluliiketoiminnan lähtökohta. Tietoa asiakkaasta ja hänen toiminnastaan tarvitaan toiminnan kehittämiseen. (Arantola & Simonen 2009, 33.) Asiakastiedon merkitys yrityksen menestykselle on korostunut siirryttäessä markkinointiajatte-

lussa kysyntäsuuntaisesta kohti asiakassuuntaista vaihetta (Rope & Pöllänen 1998, 111). Asiakastieto on asiakkaita kuvaavaa tietoa, joka muuttuu asiakasymmärrykseksi. Asiakastiedon lähteitä ovat muun muassa asiakas- ja markkinatutkimukset, asiakaspalaute, asiakkuushistoria ja hiljainen tieto. (Rope & Pöllänen 1998, 21.) Mertasen (2012, 71) mukaan palveluliiketoiminnan lähtökohta, asiakkaan paras, vaatii asiakastiedon jatkuvaa kokoamista, ennakkointia ja ylläpitoa. Ne takaavat sen, että organisaatio pystyy kehittämään, tarjoamaan ja uudistamaan palveluja ja niihin liittyviä tavaratuotteita. (Mertanen 2012, 71.) Asiakasymmärrys myös mahdollistaa palveluliiketoiminnan kehittämisen kohti kasvua ja kilpailuetua (Arantola & Simonen 2009,33).

Asiakastietoa kerätään muun muassa asiakastyytyväisyystutkimuksilla, joilla voidaan mitata asiakaspalvelun onnistumista. Tutkimuksen kohteena on koko palvelukokonaisuus asiakkaan kokemasta ensivaikutelmasta palveluympäristön viihtyisyyteen. Asiakas luo palvelusta itselleen laatumielikuvan, johon vaikuttaa ennalta tiedetty yrityksen imago, itse palvelukokemus ja etukäteisodotusten vertaaminen saatuun palvelukokonaisuuteen. Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatumielikuva ovat siis asiakkaan henkilökohtaisia käsityksiä asiasta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.)

Asiakastyytyväisyydellä yritys saa kilpailullista etumatkaa muihin yrityksiin ja voi käyttää palvelua kilpailukeinona. Säännöllinen tietojen kerääminen asiakkaiden tyytyväisyydestä edistää palvelun kehittämistä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.) Markkinatutkimusyhtiö Innolink Groupin toimitusjohtaja Marko Kukkola kertoo Aamulehdessä (4.4.2013), että yritykset ovat tänä päivänä enemmän kiinnostuneita asiakaspysyvyydestä kuin asiakastyytyväisyydestä. Syynä tähän on talousahdinko, joka saa yritykset pelkäämään asiakkaiden menettämistä. Tietoa tarvitaan enemmän asiakkaiden hankinta-aikomuksista ja siitä, miten yhteistyö asiakkaiden kanssa voidaan säilyttää. Asiakkuuden hankkiminen on ollut kallis toimenpide, ja nyt pyritään rakentamaan erilaisia asiakasohjelmia, joilla asiakas pidetään positiivisessa koudessa. (Kukkola 2013.)

Jokaisen palvelun prosessiin liittyvän työntekijän toiminta on tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta. Se ei ole vain erillisten asiakaspalveluhenkilöiden tehtävä. (Hannus 1994, 36.) Asiakkaan tuntemus organisaatiota kohtaan eli asiakastyytyväisyys riippuu

siitä, mitä ja miten asiakkaat palvelun haluavat ja saavatko he haluamansa. Asiakastytyvyisyys ratkaisee lopulta sen, palaako asiakas. (Bell & Zemke 2006, 30.)

Tämän päivän asiakkaat eivät ole massaa, vaan he muodostavat pieniä erikoisryhmiä, joilla on oma näkemys laadukkaasta palvelusta (Bell & Zemke 2006, 30). Asiakkailla on enemmän valtaa, koska palvelujen tarjonta usein ylittää kysynnän, asiakkaiden varallisuus on noussut ja erilaiset sähköiset välineet ja kanavat palvelujen hankkimisessa ja vertailussa ovat lisääntyneet. Kilpailuetua tavoitteleva organisaatio ymmärtää, että asiakas on huomioitava eri tavalla kuin ennen. (Hellman & Värilä 2009, 19–23.)

Asiakkaalla on sosiaali- ja terveysalalla kolme roolia. Hän on palvelun kohteena oleva käyttäjä, hän saa hyödyn palvelusta, ja hän on palvelun maksaja. (Outinen, Holma & Lempinen 1994, 19.) Julkisissa palveluissa asiakas maksaa yleensä vain nimellisen korvauksen saamastaan palvelusta. Pitkäaikaisessa laitoshoidossa vanhainkodin asukkaalta peritään maksukyvyn mukaan määräytyvä maksu, joka on enintään 85 prosenttia nettotuloista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012). Vanhainkodin asiakas käyttää palvelua ja saa siitä hyödyn, mutta ei maksa todellista hintaa palvelusta. Voidaan myös sanoa, että vanhainkodin asiakkaan käyttämästä palvelusta hyötyvät myös omaiset ja laajimmillaan koko yhteiskunta esimerkiksi työllisyyden kannalta. (Outinen ym. 1994, 21).

### 3.3 Asiakslähtöisyys

Yritysmailmassa tuotevaltaisuus on ollut kauan keskeisenä näkökulmana vaikuttamassa taloustiedon syntymiseen, sisältöön ja rakenteisiin. Lisäksi se on ohjannut organisaation tapaa yhdistää ja koota tietoa erilaisiksi raporteiksi. Asiakas on nähty etäisenä itsestäänselvytenä. Nykyään asiakasvaltaisuus kyseenalaistaa ja horjuttaa tuotevaltaisuuden asemaa. Asiakkaan rooli organisaation eri funktioilla on kasvanut, ja nykyään tunnistetaan, että organisaation kaikilla tasoilla ja osilla on yhteys asiakkaaseen. Myös tukitoimintojen rooli kasvaa yrityksen asiakastiedon hankkimisessa ja yrityksen palvelujen markkinoinnissa. Kaikkien organisaation funktioiden hallussa

olevan asiakastiedon kokoaminen ja yhdistäminen edesauttavat asiakasnäkökulman huomioimisessa palveluja kehitettäessä. (Hellman & Värilä 2009, 57–63.) Tutkiessaan työntekijäryhmien näkemysten vaikutusta asiakastytytyväisyyteen palveluliiketoiminnan asiakaspalvelutilanteissa, Fischer (2012, 161) totesi, että positiivinen ilmapiiri syntyy positiivisen vuorovaikutuksen kautta. Kannattava palveluliiketoiminta perustuu sekä palveluorganisaation sisäiseen positiiviseen ilmapiiriin että myös asiakastoimittaja-yhteistyön positiiviseen ilmapiiriin. (Fischer 2012, 161.) Hannus (1994, 36) puolestaan näkee asiakaslähtöisyyden parantamisen keinona asiakasrajapinnan taustalla olevien ydinprosessien suorituskyvyn parantamisen.

Julkishallinnossa alettiin kiinnittää entistä enemmän huomiota palveluja käyttävien mielipiteeseen ja asiakaslaatuun 1980-luvulla. Julkisten palvelujen lakisääteiset tehtävät estävät asiakkaan toiveiden huomioimisen osittain. Esimerkiksi poliisin tai vankeinhoidon palvelut perustuvat lakiin, eikä asiakkaan mielipidettä voida aina kuunnella. (Virtanen & Wennberg 2007, 66–67.) Laitoksissa annettavaa hoitoa ohjaa sosiaalihuoltolaki (L 17.9.1982/710) ja terveydenhuoltolaki (L 30.12.2010/1326). 1990-luvulla sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla asiakaslähtöisyys otettiin toimintaa ohjauvaksi periaatteeksi uuden lain potilaan asemasta ja oikeuksista astuessa voimaan. Hyvän hoidon vaatimuksen lisäksi sosiaalihuoltolaki edellytti potilaan kuulemistä ja informoimista sekä vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä hoitomuodon valintaan. Potilalla piti olla myös mahdollisuus kieltäytyä hoidosta. (Outinen, Holma & Lempiäinen 1994, 11). Sosiaalihuoltolakia uudistettiin vuonna 2000 ja sen tarkoituksena on asiakaslähtöisyyden edistäminen (L 22.9.2000/812). Asiakaskeskeisyyden vahvistaminen on kirjattu myös terveydenhuoltolakiin (L 30.12.2010/1326).

Asiakaslähtöisyyteen julkisissa palveluissa tuo lisänäkökulman kuntalaisen monet roolit. Kuntalainen on yksilö ollessaan potilaana, ostajana ja kansalaisvelvollisuuden suorittajana, mutta käyttäjänä, kuluttajana ja kansalaisena kuntalainen hän on osa ryhmää. Ryhmälle kunta tarjoaa kollektiivisia palveluja, joita ei räätälöidä yksilöllisesti. Toisaalta kuntalaisella on yksilönä yksilöllisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Kunnan henkilöstön on tunnistettava kuntalaisten erilaiset roolit kuntalaisten ja kunnan suhteiden kehittämisen vuoksi. Kuntalaisten erilaisten roolien erittely tuo esiin sen, että



asiakslähtöisyys merkitsee eri toiminnoissa eri asioita. (Möttönen 2010, 3–4.) Julkissa palveluissa ei ole kyse asiakkaiden kaikkien esiin tulevien mielipiteiden kuulemisesta, saati niiden hyväksymisestä, vaan asiakkaiden tarpeet suhteutetaan organisaation toiminta-ajatukseen (Virtanen & Wennberg 2007, 67).

Asiakslähtöisyys on Tampereen kaupungin toimintamallin perustekijä (Toimintamalli 2012). Asiakkaalle on samantekevää, miten vastuu on jaettu organisaation ja sen alihankkijoiden tai tukipalvelujen tuottajien kesken. Asiakas arvioi organisaation toimintaa horisontaalisesti, ei funktionaalisesti. Funktionaalisessa organisaatiossa samaa toimenkuvaa toteuttavat työntekijät työskentelevät samassa yksikössä. Tällaisessa yksikössä voi seurauksena olla osaoptimointitilanne. Tällöin jokainen yksikkö ajaa omia tavoitteitaan ja etujaan. Funktionaalinen toiminta voi johtaa päällekkäisiin toimintoihin, huonoon laatuun ja sisäiseen kaupankäyntiin, joka ei lopulta luo asiakkaalle arvoa. Prosessimaisessa organisaatiossa eri funktioiden tavoitteet suunnataan samaan suuntaan. (Hannus 1994, 34–39.)

Tuomela, Salonen ja Puhto (2004) etsivät raportissaan ratkaisuja toimitilapalvelujen keskitettyyn organisointiin ja palvelujen kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan sekä toimitilapalvelujen organisointiin, yhteistyöhön, kumppanuuteen ja verkottuneisiin toimintatapoihin. Johtopäätöksissään he esittelevät toimitilapalvelujen eri osapuolista koostuvat verkosto-organisaation, jossa kaikki osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toimitilapalveluorganisaation osapuolia ovat palvelun tilaajat, tuottajat ja käyttäjät. Käyttäjät jaetaan strategisiksi käyttäjiksi, yksikötason käyttäjiksi ja loppukäyttäjiksi. Mallin yhtenä tarkoituksena on estää osaoptimointi ja kehittää asiakaslähtöisen palveluntuottamisen mallia. Mallissa palveluntuottajasuhteet muuttuvat kumppanuussuhteiksi. Informaatio ja vuorovaikutus kulkevat organisaatiossa sekä horisontaalisten että vertikaalisten prosessien avulla, ja eri tasojen välistä toimintaa ohjataan johtamisprosessien avulla. Kaikkein prosessien lähtökohtana ovat käyttäjien tarpeet. Asiakslähtöisen kumppanuuden luomisen varmistamiseksi ehdotetaan osaamiskeskusajattelua. Siinä organisaation eri tasoilla ja osissa toimivat henkilöt suunnittelevat toimintaa asiakaslähtöisesti. (Tuomela, Salonen & Puhto 2004, 57–59.)

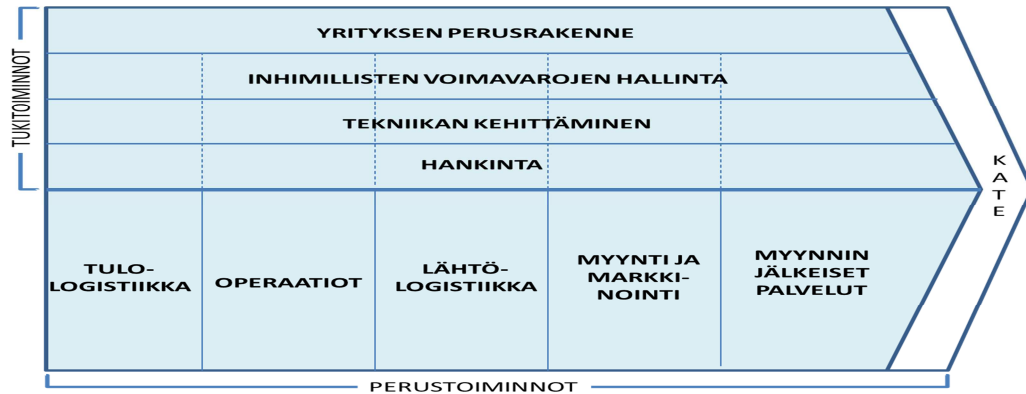
### 3.4 Arvon muodostuminen

Organisaation tuottama arvo yritysmaailmassa perustuu siihen, miten paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan palveluista tai tuotteista. Jos aikaansaatu arvo ylittää toimintojen suorittamisen kustannukset, on toiminta kannattavaa. (Hannus 1994, 52.) Yrityksen pääoma syntyy kahdesta lajista: aineellisesta pääomasta ja aineettomasta pääomasta. Aineellista pääomaa ovat raha, käyttöomaisuus, vaihto-omaisuus ja tuotteet. Niitä on helppo mitata ja arvostaa rahalla. Aineettoman pääoman arvottaminen on vaikeampaa. Aineetonta pääomaa on inhimillinen pääoma, kuten henkilökunta ja johtaminen. Myös rakennepääoma, joka koostuu patenteista, jakelukanaista ja yrityksen brändistä, on aineetonta pääomaa. Suhdepääoma koostuu asiakassuhteista ja verkostoista. Näiden aineettomien pääomien arvottamisen ongelmia on tiedonhankinnan vaikeus, liiketoiminnallisten mittareiden laatiminen ja mittareiden hyödynnettävyys. Aineetonta pääomaa on myös vaikea hallita, koska se ei ole ainoastaan yrityksen hallinnassa. (Hellman & Värilä 2009, 167.)

Aineettoman pääoman merkitys korostuu erityisesti palvelutuotannossa. Aineetonta pääomaa on työntekijöiden asiantuntemus palvelutilanteissa. Työilmapiirillä on vaikutusta työntekijän työskentelyyn ja myös tuottavuuden parantamiseen. Asiakas on läsnä palvelutilanteissa, ja asiakas vaikuttaa aineettoman pääoman syntymiseen saadessaan hyötyä palveluprosessissa. Itse palveluprosessissa monet keskeiset panokset ovat aineettomia, mutta tuloksena on aineetonta ja aineellista tuotosta. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihon, Sillanpää & Vuolle 2010, 95–100.)

Aineettoman asiakaspääoman merkitys syntyy siitä, että asiakkaan arvot ovat huomion keskipisteessä asiakaspääomaa luotaessa (Hellman & Värilä 2009, 175). Porterin (2006, 77) mukaan yritykset luovat arvoa asiakkailleen toimintojensa suoritusten avulla. Toiminnot ryhmitellään arvoketjun luokkiin (kuvio 7, sivu 36), ja luokat jaetaan perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoimintoja ovat tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti, markkinointi ja myynnin jälkeiset palvelut. Tukitoimintoja ovat hankinnat, tekniikan kehittäminen, inhimillisten voimavarojen hallinta ja yrityk-

sen perusrakenne. Perusrakenteeseen kuuluvat muun muassa rahoitus ja suunnittelu. (Porter 2006, 78.)



KUVIO 7. Arvoketju (Porter 2006, 78)

Arvoketju on vuorovaikutteinen järjestelmä, jossa eri toiminnot liittyvät yhteen. Näiden toimintojen sidosten koordinointi ja hallinta ovat asiakkaan arvontuottamisen kannalta tärkeitä asioita. Lisäksi toimintojen kytkennät luovat riippuvuuksia yrityksen sisäisten toimintojen lisäksi yrityksen ja sen toimittajien, jakeluketjun, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välille. (Porter 2006, 77–80). Suorittamalla arvotoiminnot pienemmillä kustannuksilla tai paremmin kuin kilpailijansa organisaation on mahdollista saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. Porterin arvoketjumalli on Hannuksen (1994, 54) mukaan prosessijohtamisen olennainen lähtökohta.

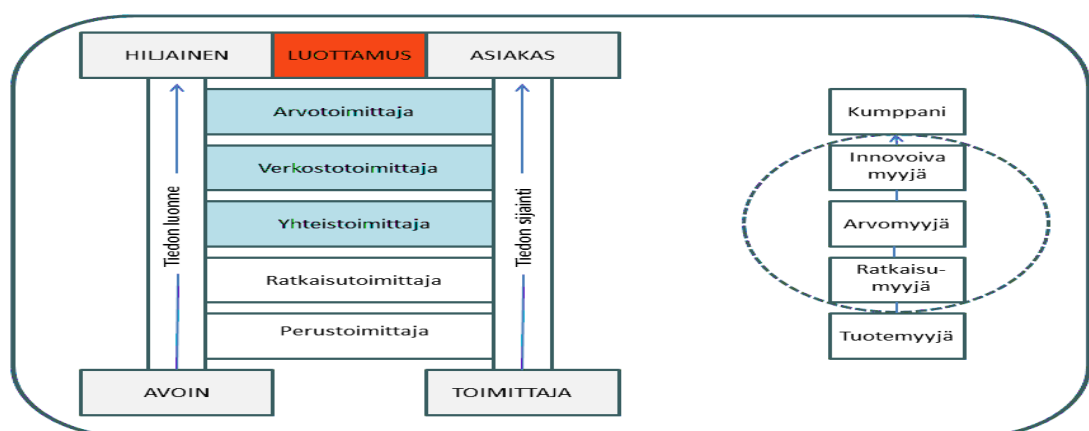
Arvoketjua ja kaikkiin sen osiin pitää suhtautua organisaatiossa kriittisesti. Arvoketjun täytyy perustua asiakkaan valintamotiiveihin, niiden painoarvoon ja siihen kuinka organisaatio vastaa asiakkaan motiiveihin. Siksi arvoketjun kaikkien osien on tuotettava asiakkaalle arvoa ja mikään organisaation toiminto ei voi olla arvoketjun ulkopuolella. Asiakas voi tehdä valintansa minkä tahansa arvoketjun osan vaikutuksesta, ja siksi kaikkien osien on toimittava yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaan. Periaatteet sovitaan organisaation strategiassa, ja ne tulevat näkyviksi strategian jalkautuksessa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32–35.)

Hyvä palvelu tuottaa arvoa asiakkaalle. Grönroosin (2009, 192) mukaan asiakkaalle koituvaa arvoa ei ole olemassa ennen kuin asiakas käyttää palvelua. Arvo muodostuu

asiakkaan päivittäisissä prosesseissa palvelun tuottajan ja asiakkaan välisessä suhteessa. Vuorovaikutuksellisten suhteiden luominen asiakkaan kanssa asiakkaan arvon muodostumista tukemaan on palvelun tuottajan tärkeä tehtävä (Grönroos & Voima 2011, 22). Asiakkaan kokema arvo voidaan jakaa ydinarvoon ja lisäarvoon. Ydinarvo on ydinarvratkaisun hyöty verrattuna sen hintaan, kun lisäarvoa tuottavat asiakassuhteen lisäpalvelut verrattuna toteutuviin suhdekustannuksiin. (Grönroos 2009, 192–195.)

Lisäarvo voi olla positiivista tai negatiivista. Positiivista lisäarvoa tuottavat muun muassa nopea toimitus ja hyvät asiakaspalvelijat, kun negatiivinen lisäarvo seuraa monimutkaisista järjestelmistä tai osaamattomista työntekijöistä. Asiakassuhteen kontaktit ja prosessit ovat palvelua, ei vain hallinnollisia rutiineja. Negatiivinen lisäarvo voi muuttaa myös ydinarvon kokemuksen negatiiviseksi ja näin vähentää sen arvoa. (Grönroos 2009, 195–196.)

Palveluliiketoiminta on asiakkaiden ja asiakkaiden prosessien palvelemista (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 55). Palvelun, palvelun toimittajan, asiakkaan ja myyjän keskinäistä suhdetta voidaan tarkastella tarkastelemalla palveluliiketoiminnan kehittymistä. Kalliomaan (2011, 24) kuviossa (kuvio 8) on rinnakkain myyjäyrityksen toiminnan muutos kohti palveluliiketoimintaa ja myyjän roolin muutos tässä muutoksessa. Myyjäyrityksen voidaan ajatella kuvaavan palvelun tuottajaorganisaatiota.



KUVIO 8. Palveluliiketoiminnan kehityksen portaat ja myyjän rooli (Kalliomaa 2011, 24)

Alimmalla tasolla on perustoimittaja. Tällä tasolla myyjä myy tuotetta, joka voi olla tavara tai palvelu. Asiakkaan ja toimittajan suhde on toimittaja- ja tuotantokeskeinen, ja asiakas usein määrittelee tuotteen tarkasti esimerkiksi kilpailuttamisprosessissa. Seuraavalla tasolla ratkaisutoimittaja myy ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Toimittajalla ja asiakkaalla ei ole paljoakaan yhteistä tietoa, eikä palvelun tuottaja voi hyödyntää asiakkaan arvoprosessin osaamista. Ratkaisumyyjä tarvitsee kuitenkin yhä enemmän tietoa asiakkaalta onnistuakseen myyntitehtävässä. (Hyötyläinen ym. 2010, 112–113; Kalliomaa 2011, 23.)

Toimittajan vastuu kasvaa siirryttäessä palveluliiketoiminnan kolmannelle tasolle. Myös toimittajan liiketoiminta muuttuu, koska toimittaja ottaa vastuuta asiakkaan prosesseista ja tehostaa niitä. Yhteistoimittajan roolissa myyjän tieto ja luottamus lisääntyvät. Arvomyyjä pyrkii edistämään asiakkaan liiketoimintaa ja löytämään asiakkaalle selkeää arvoa. Tässä kehitysvaiheessa voidaan jo puhua palveluliiketoiminnasta. Verkostotoimittaja on jo askeleen edempänä ja ottaa kokonaisvastuun asiakkaan arvoprosesseista. Innovoiva myyjä pääsee syvälle asiakkaan liiketoimintaan kuitenkin jakaen myös oman organisaation tietoa. Yhteinen innovointi mahdollistuu ja myyjä luo vuorovaikutteista verkostoyhteistyötä jopa useiden toimittajien välille. (Hyötyläinen ym. 2010, 114; Kalliomaa 2011, 23.)

Asiakkaan ja toimittajan yhteistyö arvotoimittajatasolla on vastavuoroista ja läheistä. Tällä tasolla molempien tarkoituksena on laajentaa liiketoimintaa ja luoda uusia liiketoimintamalleja. Myyjä on lähinnä tasavertainen kumppani asiakkaan kanssa. Tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi ja asiakassuhde muuttuu luottamuksellisemmaksi siirryttäessä perustoimittajasta arvotoimittajaksi. Asiakas arvostaa toimittajaa innovatiivisten palvelujen kokonaistarjoajana kumppanuustasolla, ja asiakkaan ja palvelun toimittajan välinen keskustelu suuntautuu avoimesti kohti yhteistä tulevaisuutta. Arvotoimittajatasolla toiminta on vuorovaikutteista todelliseen asiakaslähtöisyyteen perustuvaa kumppanuutta, jossa palveluja voidaan tuottaa arvoketjuajattelun mukaisena monien toimijoiden yhteistyönä. (Hyötyläinen ym. 2010, 114–115; Kalliomaa 2011, 23.)

Palveluliiketoiminnan ymmärtäminen vaatii organisaatiossa olevan teoreettisen tiedon ja käytännön osaamisen lisäksi tietoa asiakasarvon luomisesta, liiketoiminnasta ja palvelun erityispiirteistä. Organisaatiossa on ymmärrettävä, millaista palveluliiketoimintaa pitää kehittää ja miksi. Nykytoiminnan analysointi antaa eväitä tähän. Organisaation koko henkilöstön on tärkeä tietää, miten palvelujen kehittäminen liittyy sen työhön ja mitä se vaatii. Nuutisen ja Lappalaisen (2010, 188) mielestä palveluliiketoiminnan ymmärrys muodostuu vähitellen palvelupilottien ja niiden onnistumisten sekä epäonnistumisten selvittämisen kautta. (Nuutinen & Lappalainen 2010, 188.)

## 4 STRATEGIA ORGANISAATION TOIMINNAN PERUSTANA

Strategian on toimintamalli, jonka avulla organisaatio varmistaa vision suuntaisen toiminnan ja vision toteutumisen (Tuomi & Sumkin 2010, 28). Strategia tuli käsitteenä tunnetuksi 1970-luvulla strategisen suunnittelun myötä. Sitä ennen oli liiketoimintaa suunniteltu budjetoinnin, pitkän aikavälin suunnittelun ja liikeidea-ajattelun avulla. Strateginen suunnittelu kiinnitti entistä enemmän huomiota yritysympäristöön. Strateginen johtaminen 1980-luvulla pyrki vastaamaan kilpailuympäristön haasteisiin etsimällä strategisen suunnittelun ja organisaation rakenteen, kyvykkyyksien ja muiden resurssien välisiä yhteyksiä. 1990-luvun tulosjohtamisen ja prosessien uudelleen määrittelyn ja resurssijohtamisen kautta on siirrytty strategiseen ajatteluun. (Santalainen 2008, 22–25.) Kokonaisvaltainen strateginen ajattelu ja toiminta ovat muuttaneet strategian muodostamisen prosessia 2010-luvulla. Muuttuvassa toimintaympäristössä tarkastellaan yhtä aikaa organisaation sisäisiä ja ulkoisia prosesseja. Strategian laadintaprosessiin osallistuvat organisaation johto, esimiehet, henkilöstö, kumppanit, asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat. (Tuomi & Sumkin 2010, 25–28.)

### 4.1 Strategia

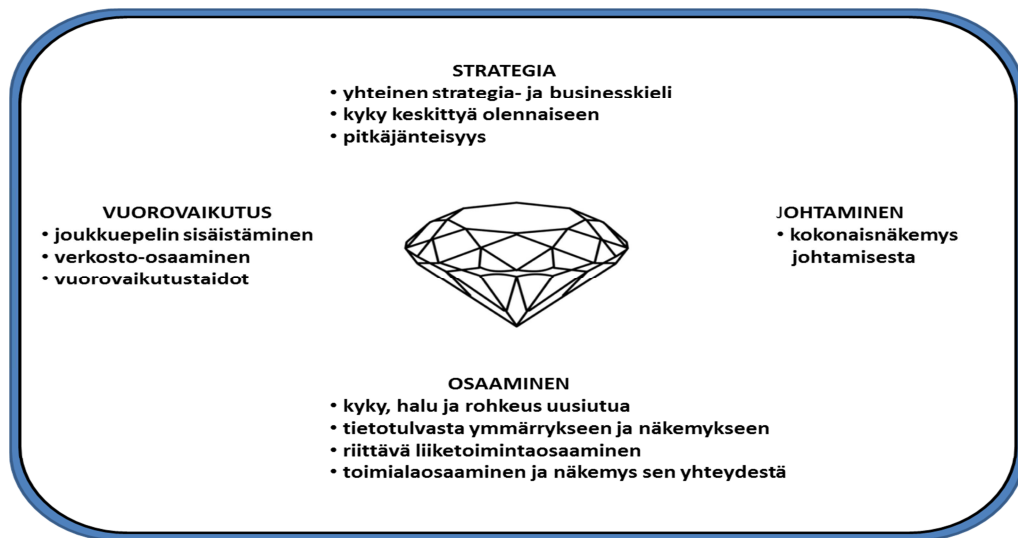
Santalaisen (2008, 25) mukaan strateginen ajattelu tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on kykyä käyttää mielikuvitusta niin, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa pystytään hyödyntämään tavanomaista syvemmälle meneviin analyyseihin. Näin organisaatio pystyy löytämään itselleen oman suunnan. Strateginen ajattelu on näkemistä sekä eteenpäin että taaksepäin, organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin, sivusuuntaan muihin toimijoihin sekä tulevaisuuden yli. Tulevaisuuden ylinäkemisellä luodaan organisaation haluttu tulevaisuus, joka saavutetaan voimakkaalla strategiatyöllä. (Santalainen 2008, 25–26; Kamensky 2010, 27.)

Organisaation menestykseen vaikuttaa sen valitsema strategia ja strategian toteuttaminen. Strateginen menestyminen on organisaation kykyä saavuttaa tai jopa ylittää omistajiensa ja asiakkaidensa sille asettamat tavoitteet. Strategia merkitsee organisaation tahtotilan, päämäärien ja tavoitteiden määrittelyä. Lisäksi strategiaan kuuluvat asiakkaisiin, tuotteisiin, arvoihin ja ansaintalogiikkaan liittyvät valinnat sekä strategisten voimavarojen hankintaan, kehittämiseen ja muuttamiseen liittyvät merkittävät päätökset ja toimenpiteet. Strategia kertoo, minne organisaatio haluaa mennä ja miten se aikoo päästä sinne. (Hannus 2004, 9–10; Kamensky 2010, 16–20.)

Organisaatiolla voi olla monenlaisia strategioita. Pienyrityksessä strategia voi olla yrittäjän tapa toimia ilman kirjoitettua strategiapaperia, kun taas suuressa organisaatiossa strategia on tarkkaan analysoitu, suunniteltu ja dokumentoitu liiketoimintamalli. Strategian kolme tasoa Viitalan ja Jylhän (2011, 71) mukaan ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivinen eli toiminnallinen strategia. Yritysstrategia linjaa liiketoiminta-alueet eli määrittelee sen, missä toiminnassa organisaatio haluaa olla mukana. Liiketoimintastrategiassa tarkastellaan kilpailutilannetta ja siinä pyritään rakentamaan ja ylläpitämään kilpailuetua sekä varmistamaan kilpailukyky. Kilpailustrategian toteuttamiseksi laaditaan operatiivinen strategia, joka voi olla nimeltään markkinointistrategia, asiakaspalvelustrategia tai tuotantostrategia. (Viitala & Jylhä 2011, 71.)

Kamenskyn mukaan (2010, 28) strategisen liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen tärkeimmät alueet ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Toisistaan riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteessa olevaa järjestelmää nimitetään menestyksen timantiksi. Strategisen liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen kymmenen kriittistä menestystekijää on kuvattu kuviossa 9 (sivulla 42) menestyksen timantin näkökulmasta. (Kamensky 2010, 28–29). Menestystekijät voivat painottua usealle timantin särmälle, mutta menestyvässä liiketoiminnassa kaikkien menestystekijöiden on oltava mukana (Kamensky 2010, 50).





KUVIO 9. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät (Kamensky 2010, 51)

## 4.2 Strategiatyöskentely

Strategian kriittiset menestystekijät liittyvät strategiatyöskentelyyn (Kamensky 2010, 51). Organisaation strategia muodostaminen strategiaprosessissa on strategiatyöskentelyä (Tuomi & Sumkin 2010, 15). Työskentelyssä tärkeää ovat pitkäjänteisyys, olennaiseen keskittyminen ja rohkeiden valintojen teko asioita priorisoimalla (Kamensky 2010, 29–51). Karlöfin (2004b, 114) mielestä strategista menestystä voi parhaiten parantaa pyrkimällä vaikuttamaan strategian edellytyksiin. Tehokkaan strategiatyön edellytyksiä ovat riittävä aika strategiatyölle, riittävä resursointi tiedonkeruuseen ja analysointiin sekä strategiaproessin loogisuudesta huolehtiminen. Konsultti voi olla prosessissa mukana prosessin edistäjänä, innostajana ja näkökulmien avartajana, vaikka vastuu strategiaprocessista pitää olla organisaation johdolla. (Karlöf 2004b, 114–117.)

Yhteinen strategia- ja bisneskieli on koko organisaation yhteisen ymmärryksen perusta. Jos yhteinen kieli puuttuu, yhteisen strategian luominen vaikeutuu ja myös sen toteutus hankaloituu. (Kamensky 2010, 30.) Organisaation merkitykset luodaan puheella. Strategiaprocessissa luodaan yhteinen tulkinta organisaation strategiasta.

Parhaimmillaan yhteinen kieli tekee strategian näkyväksi arjen toiminnassa. Yhdenmukainen toiminta ja puhe auttavat strategian toteuttamisessa. Esimiesten ja johdon keskeisenä tehtävänä on strategian pitäminen puheen ja toiminnan kohteena, koska merkitykset ovat muuttuvia. (Tuomi & Sumkin 2010,15–19.)

### 4.3 Osaaminen

Kamenskyn (2010, 28) mukaan osaaminen ratkaisee organisaation menestyksen pitkällä aikavälillä. Organisaation pitää ymmärtää oma toimialaosaaminen syvällisesti, mutta se ei saa estää näkemästä ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja ympäristön yhteyttä organisaatioon. Kyky, halu ja rohkeus uusiutua ovat myös osaamisen kriittisiä menestystekijöitä. Uusiutuminen vaatii kyseenalaistamisen taitoa, tervettä itsetuntoa, nöyryyttä, tosiasioiden tunnustamista ja tunnistamista, luovuutta, innovatiivisuutta ja herkkyyttä ympäristölle. Osaamista vaaditaan myös tietotulvasta olennaisen löytämiseen ja siitä valistuneen näkemyksen luomiseen. (Kamensky 2010, 45–47.) Mertanen (2012, 64) varoittaakin substanssiosaamisen hukkumisesta palveluliiketoimintaa kehitettäessä. Substanssitieto ja tiedon ajantasaisuus ovat tärkeitä asiakasymmärryksen luomisessa (Mertanen 2012, 64).

Liiketoimintaosaaminen on keskeinen osaamisen menestystekijä (Kamensky 2010, 41). Viitalan ja Jylhän (2011, 7) mukaan liiketoimintaosaaminen tarkoittaa valmiutta hoitaa tehtäviä ja kehittää toimintaa taloudellisuutta, tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä parantaen. Liiketoimintaosaaminen vaatii talousosaamista, panos-tuotos-suhteiden ymmärtämistä ja organisaation kaikkien sidosryhmien huomioimista. (Viitala & Jylhä 2011, 7; Kamensky 2010, 42–45). Palveluliiketoimintaosaamiseen liitetään erityisesti asiakkaan roolin huomioiminen ja asiakkaan kanssa tehtävän yhteistyön syveneminen (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 13). Kamenskyn (2010, 42) mukaan osaamista tarvitaan teknologisen, taloudellisen ja sosiaalisen ja käyttäytymisteellisen osaamisen lisäksi siinä, että osaa johtaa näiden osa-alueiden puutteista johtuvia tilanteita. Viitala ja Jylhä (2011, 7) tiivistävät liiketoimintaosaamisessa tarvitta-

vat tiedot kykyyn soveltaa liiketoimintatietoja käytännössä ja aktiivisuuteen käyttää tätä osaamista.

Organisaation osaaminen tarkoittaa organisaation ihmisten hallussa olevaa osaamista ja yrityksen kulttuuriin, rakenteisiin, järjestelmiin ja toimintamalleihin siirtynyttä kollektiivista osaamista. Organisaation osaaminen on yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvää osaamista. Oppivassa organisaatiossa organisaatio itse oppii oppimaan kokemuksistaan ja arvioimaan oppimistapaansa. Oppimisen mahdollisuudet on maksimoitu ja oppimisen lähteinä ovat kaikki sidosryhmät. (Viitala & Jylhä 2011, 285.) Oppivassa organisaatiossa organisaation osaaminen tehdään näkyväksi ja sitä kehitetään ja johdetaan. Organisaatio pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, koska se tietää, millaista osaamisen pääomaa sillä on ja mitä se tarvitsee menestyäkseen. Oppivassa organisaatiossa myös työntekijöiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen ja erityisesti strategiatyöskentelyyn on tärkeää. (Tuomi & Sumkin 2010, 21–22.)

Organisaation osaamattomuus näkyy negatiivisissa asiakaspalautteissa ja esimerkiksi työviihtyvyyden huononemisena. Osaamisen johtaminen on Virtasen ja Stenvallin (2010, 169) mielestä johtajien osaamisen merkittävä sisältöalue. Organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arviointi, osaamisen kehittämistavoitteet ja osaamisen vahvistamiskeinot voidaan päättää vasta sitten, kun organisaation varsinainen strategia on määritelty, viestitetty ja yhteisesti ymmärretty. Osaamisen strategia johdetaan organisaation strategiasta. (Virtanen ja Stenvall 2010, 168–169.)

#### **4.4 Vuorovaikutus**

Vuorovaikutuksen kriittisinä menestystekijöinä Kamensky (2010, 51) pitää vuorovaikutustaitoja, verkosto-osaamista ja joukkuepelin sisäistämistä. Strategia mahdollistaa yhtenäisen työskentelyn ja yhteiseen päämäärään pyrkimisen. Siihen tarvitaan hyvää vuorovaikutusta organisaation ja ympäristön välillä, organisaation ja yksilön välillä sekä ympäristön ja yksilön välillä. Lisäksi tarvitaan vuorovaikutussuhteita ympäristön

sisällä ja organisaation sisällä. Vuorovaikutusjohtaminen tarkoittaa organisaatiosta ulospäin johtamista ja organisaatioon sisäänpäin johtamista. Verkostoituminen on oleellinen osa vuorovaikutusta. (Kamensky 2010, 38–50.)

Dialogisessa viestinnässä esimies ja työyhteisö pystyvät jatkuvaan ja kaksisuuntaiseen keskusteluun toiminnasta, toiminnan tavoitteista ja sisällöstä. Ymmärrys henkilöstön tarpeista ja toiveista syntyy vuorovaikutuksessa. Aktiivinen kuuntelu, kaikkien mielipiteiden huomioiminen ja keskusteluun kannustaminen ovat dialogin keskeisiä muotoja. Dialoginen vuorovaikutus toteutuu, kun organisaation kaikki jäsenet sitoutuvat omaehtoisesti yhteisiin tavoitteisiin ja tekevät yhteistyötä niiden saavuttamiseksi. Esimiehen viestintä on yksisuuntaisen viestinnän lisäksi kaksisuuntaista viestintää, ja hän kuuntelee työntekijöitä. Negatiiviset asiat viestitään luottamuksellisessa tilanteessa. Hyvä viestijä on rehellinen, luotettava ja virheensä avoimesti korjaava. Esimiehen tehtävänä on tulkita organisaation tavoitteet työyhteisössä ymmärrettävälle kielelle. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 21–22.)

Vuorovaikutustaitoja tarvitaan erityisesti verkosto-osaamisessa. Verkoston muodostavat toisiinsa liittyvät organisaatiot ja henkilöt. Olennaista on tiivis ja usein pitkäaikainen yhteistyö. Verkostoituminen voi olla vastaus arvon tuottamiseen organisaation muuttuvassa toimintaympäristössä. Verkoston avulla organisaatio pystyy kokoamaan tarvitsemansa resurssit tilanteessa, jossa se itse tuottaa vain ydinpalvelua. Verkoston jäsenet yhdessä tuottavat lisäarvon asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 32–33.)

Hakanen ja Koivisto (2010, 138) toteavat, että yritys voi hyödyntää monimuotoista verkostojen kokonaisuutta palvelujen kehittämisessä. Liiketoimintaverkostojen täydentäjänä voivat olla erilaiset löyhemmät kehittämisverkostot, joissa palveluliiketoimintaan liittyvää tietoa ja kokemuksia jaetaan yrityksen ja sidosryhmien kesken. Tällainen verkostotoiminta voi edistää uusien palvelujen kehittämistä. Tärkeää verkostoissa on vuorovaikutus monella tasolla, verkostosuhteiden jäsentäminen yrityksessä, verkostojen kokonaisuuden johtaminen ja jatkuvan mallin luominen verkostojen käyttämisestä palvelujen kehittämisessä. Tulevaisuudessa yrityksissä tullaan yhä

enemmän hakemaan kasvua verkostoitumisen kautta. (Hakanen & Koivisto 2010, 139.)

## 4.5 Johtaminen

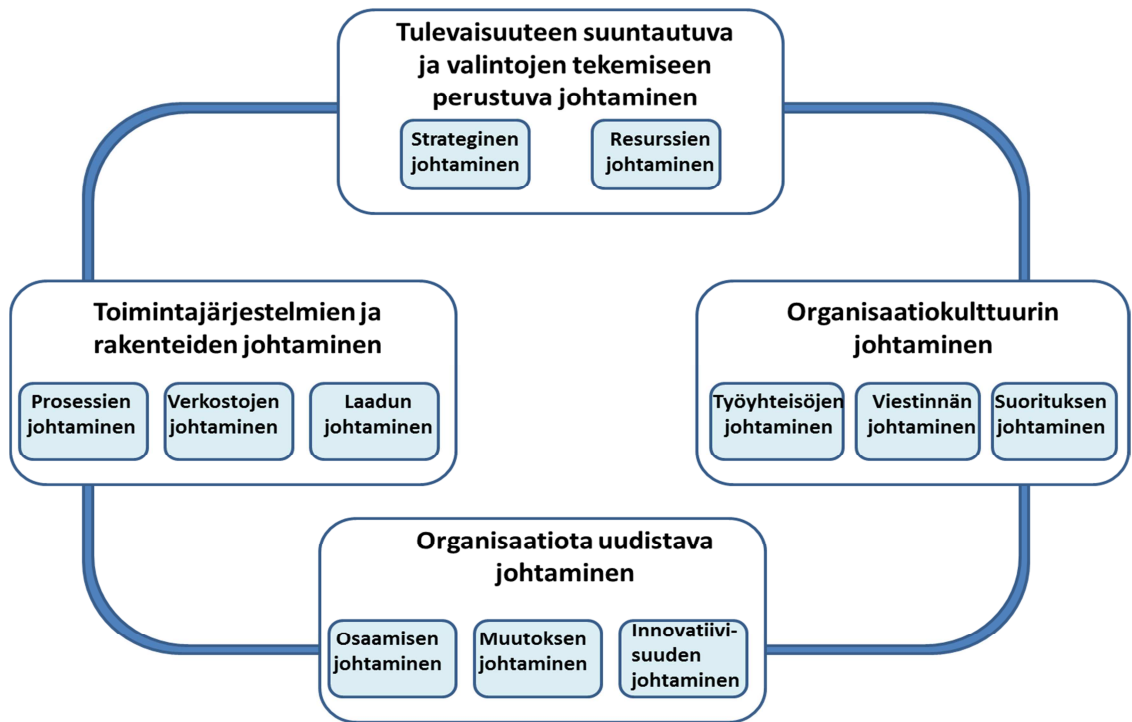
Johtamisen kriittinen menestystekijä kiteytyy johtamisen kokonaisnäkemykseen. Kamensky (2010, 47) määrittelee johtamisen kyvyksi aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Johtaminen vaatii teknologista, taloudellista, sosiaalista ja käyttäytymistieteellistä osaamista sekä kykyä saada aikaan tuloksia yhdessä toisten ihmisten kanssa. Tulokset ovat taloudellisia tavoitteita, kehittämistavoitteita sekä ulkoista ja sisäistä tehokkuutta. Tulosten ja tehokkuuden aikaansaaminen vaatii johtajalta ammattimaista suhtautumista johtamiseen. (Kamensky 2010, 47.)

Johtamista tarvitaan ihmisten johtamiseen, toiminnan kehittämiseen ja toiminnan ohjaamiseen. Johtajilla on kolme roolia. Valmentaja motivoi ja johtaa ihmisiä, valvoja seuraa toiminnan tehokkuutta ja strategi tekee päätöksiä varmistaakseen tulevan menestyksen. Johtamista tarvitaan yksityissektorin liiketoiminnan lisäksi julkisella sektorilla ja myös erilaisissa järjestöissä ja aatteellisissa yhteisöissä. Erityisesti johtamista tarvitaan, kun organisaatio on muutoksessa. (Karlöf & Lövingsson 2009, 9–12.)

### 4.5.1 Johtamistyön osaamisvaatimukset julkisella sektorilla

Liike-elämän kaikkia johtamisoppeja ei voida siirtää julkiselle puolelle muun muassa poliittisen päätöksenteon vuoksi. Julkisessa organisaatiossa toimintaa johdetaan poliittisesti ja virkamiehet toteuttavat johtamista. Lisäksi julkisen sektorin toimintaan liittyy lakeja ja säädöksiä, joita on noudatettava. Julkisen organisaation tehtävänä ei ole taloudellinen hyöty tai voiton maksimointi vaan yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Julkisen hallinnon johtajat ovat tilintekovastuussa organisaationsa tuloksellisuudesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, vaikka toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen julkishallinnossa ei ole yhtä helppoa kuin on esimerkiksi myyntitavoitteen saavuttamisen mittaaminen yksityisellä sektorilla. Lisäksi julkisella sektorilla on

monia sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita. (Virtanen & Stenvall 2010, 37–39.) Virtasen & Stenvallin (2010, 241) luomassa johtamisjärjestelmän kokonaisuudessa julkisen johtamisen sisältöalueet on ryhmitelty neljään johtamiskokonaisuuteen (kuvio 10).



KUVIO 10. Julkisen johtamisen sisältöalueiden kokonaisuus (Virtanen & Stenvall 2010, 241)

Johtamisen sisältöalueita tarkastellaan johtajalle asetettujen yleisten osaamisvaatimusten pohjalta. Näitä ovat käsitteellinen ajattelukyky, vuorovaikutustaidot, tavoitteellinen työskentelytapa, kyky mahdollistaa optimaaliset työskentelyolosuhteet, kokonaisuuksien hallinta, johtamistyön periaatteellisen puolen oivaltaminen ja kyky uudistua ja uudistaa. Tämän lisäksi johtamiselta vaaditaan kunnallisen päätöksentekojärjestelmän ymmärtämistä ja valtionhallinnossa vastaavasti virastojen toimintatavan ymmärtämistä. Myös julkisen hallinnon rakenteellisen kokonaisuuden tunteminen ja päätöksenteon monimutkaisuuden ymmärtäminen ovat tärkeitä yleisiä osaamisvaatimuksia julkisella sektorilla. (Virtanen & Stenvall 2010, 85.)

Johtamisjärjestelmäkokonaisuus sisältää julkisessa hallinnossa tarvittavat johtamisen osaamisen alueet. Tulevaisuuteen suuntautuva ja valintojen tekemiseen perustuva johtaminen on johtamisen perusta. Strateginen johtaminen ja resurssien johtaminen luovat toimintaedellytyksiä johtamisen muille sisältöalueille. (Virtanen & Stenvall 2010, 126.) Strateginen johtaminen sisältää organisaation suunnan päättämisen, ja resurssien johtaminen käsittää kaikki julkisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat panokset ja voimavarat. Resurssien johtaminen on myös henkilöstövoimavarojen johtamista. (Virtanen & Stenvall 2010, 138.)

Organisaatiokulttuurin johtaminen kytkeytyy työyhteisöjen, viestinnän ja suorituksen johtamiseen. Työyhteisöjen johtamisessa on kysymys ihmisten johtamisesta. Siihen liittyy läheisesti työhyvinvointi ja henkilöstön kokemus johtamisesta. Viestinnän johtaminen sisältää sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän. Suorituksen johtaminen on yksittäisen työntekijän johtamisen lisäksi koko organisaation toiminnan johtamista niin, että tavoitteet täyttyvät. (Virtanen & Stenvall 2010, 240.)

Organisaatiota uudistava johtamisen kokonaisuuteen kuuluu osaamisen, muutoksen ja innovatiivisuuden johtaminen. Osaamisvaatimukset johdetaan organisaation strategiasta ja ne koskevat organisaatiossa työskentelevien yksilöiden lisäksi organisaatiota kokonaisuudessaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 240.) Innovatiivisuuskin käsitteään laajaksi käsitteeksi sisältäen niin tietojärjestelmien uudistamisen kuin organisaation kehittämisen yleisesti (Virtanen & Stenvall 2010, 189). Muutoksen johtaminen vaatii organisaatiokulttuurin ymmärtämistä, koska muutoksia johdettaessa on myös ymmärrettävä muutosvastarinnan synty ja sen vaikutukset (Virtanen & Stenvall 2010, 211).

Prosessien, laadun ja verkostojen johtaminen liittyvät toimintajärjestelmien ja rakenteiden johtamiseen. Erityisesti verkostojen johtaminen julkisella sektorilla vaatii johtajalta erityisiä taitoja, koska johdettavana on monenlaisista organisaatiokulttuureista olevia toimijoita. Prosessien ja laadun johtaminen liittyvät myös organisaation uudistamiseen, mutta Virtasen ja Stenvallin (2010, 240) mukaan ne ovat erityisesti organisaation toiminnan hallintaa ja kontrollointia. Laadun johtamiseen kuuluu laadunhallinnan ja laatujohtamisen. (Virtanen & Stenvall 2010, 240.)

Julkisen hallinnon johtamisen ammattitaitovaatimukset ovat laajentuneet eikä pelkkä substanssiosaaminen tai virkaikään perustuva nimityskäytäntö enää päteviä johtajaksi (Virtanen & Stenvall 2010, 243). Julkisen sektorin johtaja toimii julkisessa ammatissa ja on myös julkisuudessa vastuussa tekemisistään. Johtamista arvioidaan työpaikoilla, sanomalehtien kirjoituksissa ja nykyään yhä enemmän sosiaalisessa mediassa. Katriina Karjalainen arvioi Aamulehdessä (11.3.2013) johtajien osaamista. Hänen mukaansa johtamisprosessien hallinta on hyvän johtajan tunnusmerkki. Artikkeleissa nousee esille se, että vaikka Suomessa yritykset ovat kehittäneet johtamistaan, projekti- ja prosessijohtamisessa olisi vielä kehitettävää. Yhteiskunnan ja yritysten nopea muuttuminen ohjaavat johtajien kouluttautumistarvetta. (Karjalainen 2013, 14.)

Työelämään ja organisaatioihin erikoistunut psykologi Pekka Järvinen arvioi johtajien osaamista Helsingin Sanomissa (25.3.2012) Finnairin johtajien saamien bonusten tultua julkiseen tietoon samanaikaisesti henkilöstön palkkojen leikkauksen kanssa. Hänen mielestään johtajien status- ja auktoriteettiasema on murentunut ja henkilöstö vaatii esimerkillisiä, oikeudenmukaisia, innostavia, helposti lähestyttäviä, jämäköitä ja päättäväisiä johtajia. Johtajien teknis-taloudellinen koulutus ei enää riitä, vaan johtajalta vaaditaan myös psykologista silmää. Johtajien realiteetti- ja suhteellisuustajun katoaminen voi johtaa henkilöstön lakkoon tai ulosmarssiin ja myös organisaation maineen ja tuloksen huononemiseen. (Järvinen 2012.)

#### **4.5.2 Johtamisen haasteet**

Tämän päivän nuoret kasvavat kuluttajakansalaisiksi, joille oleellisena elämäntapaa organisoivana piirteenä on oma tahto ja nautintokeskeinen kokemusmaailma. Tällainen kuluttaja-asenne valtaa myös työelämää. (Halava & Patsar 2010, 10.) Nykyinen työelämä on korostaa työn välineellisyyttä ja työntekijä on tuottajakansalainen. Työn johtamisen ja työkulttuurin on muututtava siirryttäessä työn merkityksellisyyttä korostavan kuluttajakansalaisen työelämään. Työntekijöitä ohjaa voimakkaasti työkuulttuuri. Jos työkuulttuuri ja strategia ovat ristiriidassa, strategia jää toteutumatta työkuulttuurin vahvuuden vuoksi. (Halava & Patsar 2010, 41.)



Työntekijöitä jää eläkkeelle jatkuvasti ja eläköityminen kiihtyy eläkeiän nostamiseen tähtäävistä toimista huolimatta. Uusien, erityisesti koulutettujen työntekijöiden houkuttelevuus puhtauspalvelualalle on haastavaa, koska ala ei ole nuorten keskuudessa kovinkaan suosittu. Vaikka työttömyysaste on kasvanut vuonna 2012 (Tilastokeskus 2013), se ei ole lisännyt alalle hakeutuvia. Puhtauspalvelualalle on Tampereella vaikeaa löytää oppisopimuksella koulutettavaksi noin kahdenkymmenen nuoren ryhmää (Syvänen 2013), vaikka alan työllisyysnäkymät ovat hyvät. Pro gradu -tutkielmassaan Ojala-Paloposki (2007, 87) esittääkin huolestumisensa nuorten vähäisestä hakeutumisesta puhtauspalvelualalle tarkasteltuaan alan koulutuksen suorittaneiden määrää ja opetuksen järjestelyjä. Hänen mielestään alan imagon nostaminen on jäänyt huomiotta siivousaineiden, -koneiden, -menetelmien ja -välineiden kehityksessä. (Ojala-Paloposki 2007, 87.)

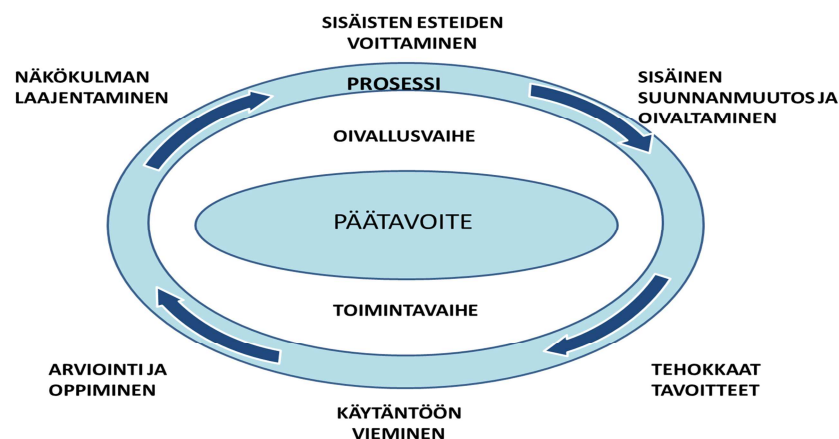
#### **4.5.3 Valmentava johtaminen**

Johtamiseen tarvitaan uusia menetelmiä, jotta työntekijöiden luovuutta, urakehitystä, itsevarmuutta ja vastuullisuutta muuttuvassa työelämässä voidaan tukea. Carlsson ja Forssell (2012) esittelevät oivaltavan coachingin johtamisen välineenä. Coachroolissa esimies tukee työntekijää yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa työntekijälle mahdollisimman sopivalla tavalla. Tällainen tukeminen maksimoi työntekijän edellytyksiä oppia, onnistua ja voida hyvin. (Carlsson & Forssell 2012, 34–36.)

Coachingin eli valmentavan johtamisen perusteet ovat usko coachattavan voimavaroihin, coachattavan suunnitelman kunnioittaminen, elämän eri alueiden tasapaino, toiminta, tiedostaminen ja joustava ote. Myös coachin mielentilalla on merkitystä onnistuneen coachingin kannalta. Mielentilassa voidaan erottaa neljä eri osa-aluetta: kuunteleminen, yhteyden muodostaminen, itsehillintä ja uteliaisuus. (Carlsson & Forssell 2012, 57–90.) Kvist, Miekkavaara ja Poutanen (2004, 60) tuovat näkyväksi valmentajan yhteyden organisaation strategiaan ja itse organisaation toimintaan. Valmentaja tarvitsee ymmärryksen strategiasta pystyäkseen strategiseen keskusteluun ja strategian ymmärrettäväksi tekemiseen valmennettavilleen. Valmentajan on

ymmärrettävä myös organisaation asettamat haasteet toiminnassa, jotta hän voi tukea valmennettavaa. (Kvist, Miekkavaara & Poutanen 2004, 60.)

Oivaltava coaching-prosessi lähtee coachattavan coachintilanteeseen tuomasta haasteesta tai ongelmasta, jonka päätavoite aluksi selvitetään. Itse prosessi sisältää oivallusvaiheen ja toimintavaiheen. Kuviossa 11 on prosessi kokonaisuudessaan ja sen osien väliset suhteet. Oivallusvaihe rakentuu coachattavan näkökulman laajentamisesta, sisäisten esteiden voittamisesta, sisäisestä suunnanmuutoksesta ja oivaltamisesta. Toimintavaiheessa tavoitteet tarkennetaan, sitoumukset ja tavoitteet viedään käytäntöön ja arvioidaan coachingin tuloksia. (Carlsson & Forssell 2012, 119–222.)

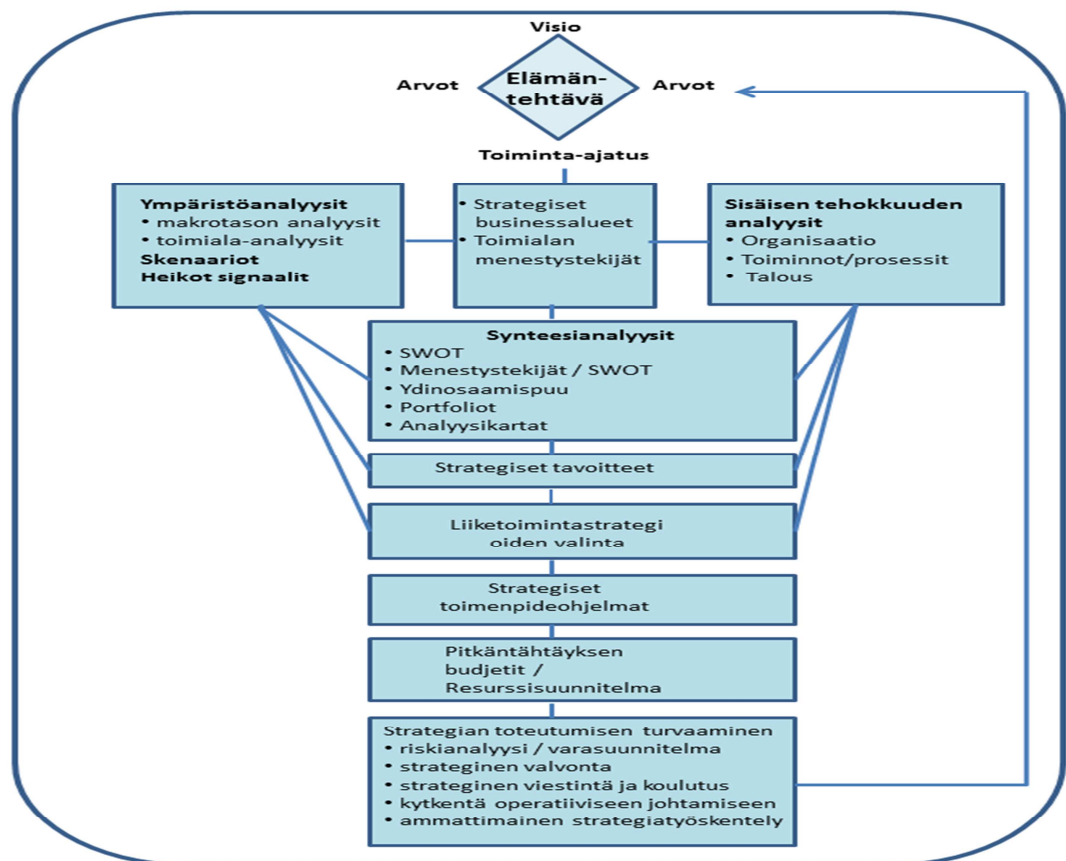


KUVIO 11. Oivaltava coaching-prosessi (Carlsson & Forssell 2012, 119)

Väitöskirjassaan Koivuniemi (2004, 197–198) toteaa, ettei julkisen sektorin byrokrattista toimintakulttuuria voi kieltää, mutta se ei estä kehittämästä toimintaa liittämällä siihen inhimillinen ulottuvuus, korostamalla yksilöiden osaamisen merkitystä ja lisäämällä joustavuuden elementtejä. Coachingilla voidaan luoda edellytyksiä henkilöstön hyvinvoinnille ja sen avulla voidaan saada pätevät työntekijät pysymään organisaatiossa ja lisäksi houkutella uusia työntekijöitä. Oivaltavan coachingin avulla voidaan lisätä työntekijöiden motivoitumista huomioimalla työntekijä kokonaisuudessaan. Coachingilla voidaan myös edistää työntekijöiden osallistumista itsensä ja työnsä kehittämiseen. (Carlsson & Forssell 2012, 15.)

## 4.6 Strategian muodostaminen

Strategia voidaan muodostaa monella tavalla. Kokonaiskuvan organisaation strategian muodostamisesta antaa Kamenskyn (2010, 53) yrityksen strategisen arkkitehtuurin malli (kuvio 12). Mallissa kuvataan strategisen johtamisen kokonaisrakenne. Strategian muodostaminen on jaettu yksityiskohtaisiin osiin. Strategista arkkitehtuuria rakennetaan tavallisesti ylhäältä alaspäin, mutta prosessi on monensuuntainen vuorovaikutusprosessi. (Kamensky 2010, 53–55.)



KUVIO 12. Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin malli (Kamensky 2010, 54)

Strategian muodostamisen perustaksi mietitään ensin elämäntehtävä. Sen muodostavat arvot, toiminta-ajatus ja visio yhdessä. Elämäntehtävän muotoilun jälkeen siirrytään seuraavaan vaiheeseen erilaisten tausta-analyysien kautta. Kamenskyn (2010, 56–57) mukaan strategisissa bisnesalueissa määritellään ne liiketoiminnan alueet, joille oma kilpailustrategia luodaan. Lähtökohtana voi olla esimerkiksi tuote-, tarve-,

asiakas-, markkina- tai osaamislähtöisyys (Kamensky 2010, 99–104). Toimialan menestystekijöissä etsitään ne tiedot, taidot, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden avulla menestys saavutetaan. (Kamenskyn 2010, 56.)

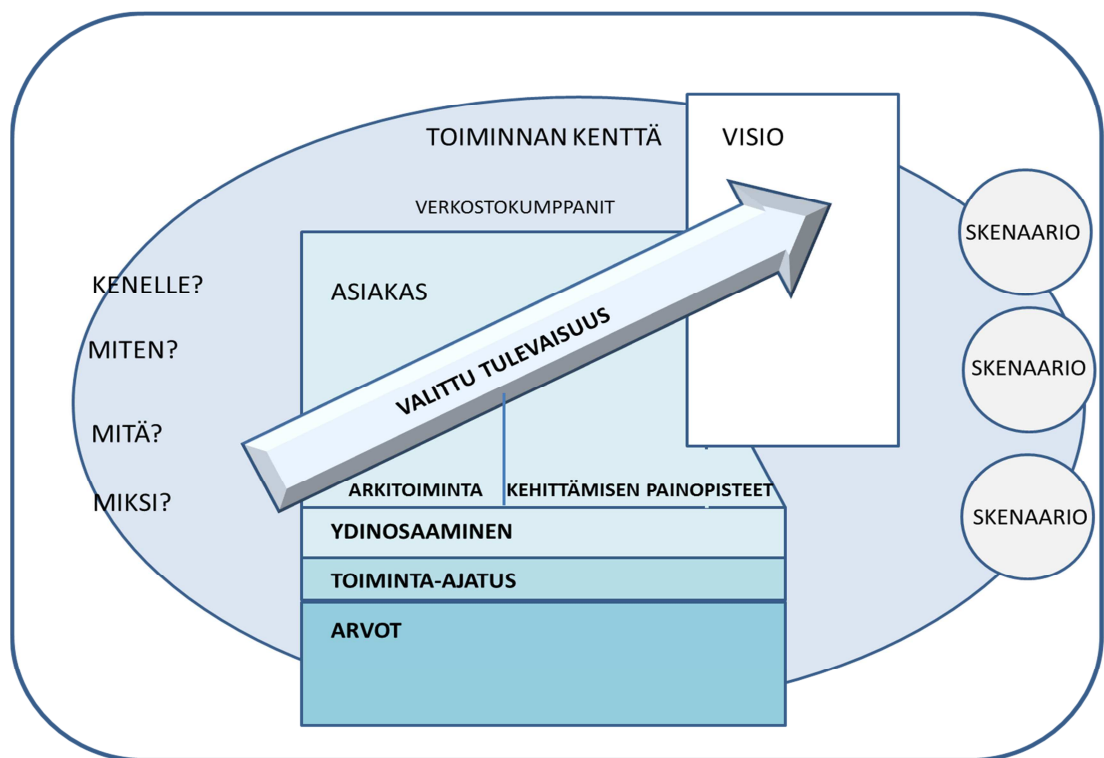
Strategisen arkkitehtuurin mallissa liiketoimintaa analysoidaan ympäristö- ja sisäisen tehokkuuden analyysillä. Ympäristöstä tarkastellaan myös vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia (skenaariot) sekä heikkoja signaaleja. Organisaation sisäistä tehokkuutta analysoidaan tutkimalla organisaatiota, toimintaa, prosesseja ja taloutta. Kaikki analyysit voidaan koota seuraavassa vaiheessa synteesianalyysillä kokonaisymmärryksen ja -näkömyksen aikaansaamiseksi. (Kamensky 2010, 56–57.) SWOT-analyysi on Kamenskyn (2010, 192) mukaan tunnettu ja hyödyllinen synteesianalyysimenetelmä.

Strategisia tavoitteita ja tavoitetasoa määritellessä otetaan huomioon sidosryhmien välinen vuorovaikutus ja sidosryhmien tarpeiden tyydytys sekä kannattavuuden, jatkuvuuden ja kehittymisen välinen vuorovaikutus. Tavoitteet jakautuvat taloudellisiin, ulkoisen tehokkuuden, sisäisen tehokkuuden ja kehittämisen tavoitteisiin. Strategisten tavoitteiden asettamisen jälkeen valitaan liiketoimintastrategiat eli kilpailustrategiat. (Kamensky 2010, 229–285). Strateginen toimenpideohjelma konkretisoi keskeiset strategiat ja siinä etsitään yksityiskohtaisia toimenpiteitä, joilla tavoitteet saavutetaan. Lisäksi tavoitteille ja toimenpiteille määritellään vastuuhenkilöt. (Kamensky 2010, 58–60.)

Strategiasuunnittelussa pitkäntähtäimen budjetti on kokoava resurssisuunnitelma, joka varmistaa, että suunnitellut toimenpiteet ja resurssit ovat tasapainossa. Tärkeimmät budjetit Kamenskyn (2010, 60) mukaan ovat tulos-, investointi-, rahoitus- ja henkilöstöbudjetti. Strategisen arkkitehtuurin malli korostaa myös strategian toteutumisen varmistamista. Siksi on panostettava riskianalyysiin ja varasuunnitelmaan, strategiseen valvontaan, strategiseen viestintään ja koulutukseen, strategian kytke-miseen operatiiviseen johtamiseen ja ammattimaiseen strategiatyöskentelyyn. (Kamensky 2010, 60.)

Kamenskyn (2010, 54) strategisen arkkitehtuurimallin lisäksi myös Tuomen ja Sumkinin (2010, 29) strategian malli (kuvio 13, sivu 54) hahmottaa kokonaiskuvan strategi-

asta sekä sen muodostamisesta. Kokonaiskuva strategiasta on yksikertaisempi kuin Kamenskyn malli, mikä helpottaa hahmottamaan strategian eri osat ja niiden suhteet. Osana strategiaprosessia määritellään asiakas miettimällä, ketä varten organisaatio on olemassa. Missä toiminnassa organisaatio on mukana määrittää toiminnan kentän ja verkostokumppanien määrittely auttaa ymmärtämään kenen kanssa toimimalla strategiaa toteutetaan. Valitsemalla strategiaa tukevat toiminnan kehittämisen painopisteet strategia maastoutetaan arkitoiminnaksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 29.)



KUVIO 13. Strategian kokonaiskuva (Tuomi & Sumkin 2010, 29)

Tuomen ja Sumkinin (2010, 28) strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosoamisesta. Ydinosoaminen kertoo sen, millä osaamisella strategia saadaan toteutettua. Skenaariotyöskentelyllä hahmotetaan todennäköinen, uhkaava ja toivottava tulevaisuus vision perustaksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 28.) Kamenskyn (2010, 55) strategisen arkkitehtuurin mallissa strategian perusta on organisaation elämäntehtävän eli arvot, toiminta-ajatus ja visio.

#### 4.6.1 Arvot

Arvot ohjaavat Tuomen ja Sumkinin (2010, 51) mukaan organisaatioiden tapaa toimia. Ne ovat valintoja, jotka näkyvät teoissa ja niiden pitää näkyä kaikessa organisaation toiminnassa. Arvot kuvaavat sellaisia asioita, joihin organisaatiossa uskotaan ja joita pidetään tärkeinä. Ne toimivat henkilöstölle käyttäytymisnormeina yllättävissä tilanteissa, joissa esimiehen tuki ei ole käytettävissä. (Hannus 2004, 33.) Arvojen pitäisi olla sellaisia, että ne erottuvat muiden kilpailijoiden arvoista ja muodostavat organisaatiolle kilpailuetua. Koko henkilöstön täytyy tuntea, ymmärtää ja sisäistää organisaation arvot. (Kamensky 2010, 71–74.)

Arvot ovat oleellinen osa organisaation ydinideologiaa (Hannus 2004, 31) ja niiden avulla ilmaistaan organisaation kulttuuri (Kamensky 2010, 74). Scheinin (2009, 30) mukaan organisaation kulttuuri koostuu ilmaistujen arvojen lisäksi näkyvästä käyttäytymisestä eli artefakteista ja pohjimmaisista perusoletuksista. Artefaktit ovat näkyvyydestään huolimatta vaikeasti tulkittavia organisaation rakenteita ja prosesseja, kun taas pohjimmaiset perusoletukset ovat vaikeasti havaittavia ja usein tiedostamattomia ajatuksia, käsityksiä, tunteita ja uskomuksia, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde. Organisaation kulttuurin osien täytyy olla samassa linjassa tai ilmaistut arvot eivät toteudu käytännössä. (Schein 2009, 30.)

Perusarvot ovat voimakkaita, pysyviä, ajasta ja paikasta riippumattomia ja ne ohjaavat organisaation toimintaa. Organisaatioiden perusarvot noudattavat useimmiten tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) näkökulmia, joita ovat kannattavuus (talous), asiakas, sisäinen tehokkuus (prosessit), kehittäminen ja henkilöstö. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 180; Kamensky 2010, 74). Arvoja ei uudisteta jokaisella strategiakerroksella. Uudistamiseen ryhdytään vakavan sisäisen tai ulkoisen muutospaineen vuoksi. Tällainen syy voi olla toimintaympäristössä tapahtuva suuri muutos, asiakkaan arvojen äkillinen muutos tai muutos omistuspohjassa. (Hannus 2004, 31.)

Arvojen luominen ja maastouttaminen tapahtuu parhaiten osallistavalla prosessilla (Hannus 2004, 34). Arvokeskustelun avulla tunnistetaan organisaation yhteiset arvot,

sovitaan tavoitearvoista ja jalkautetaan arvot. Arvokeskustelussa on mahdollista syventää yhteisöllisyyttä ja kehittää vuorovaikutusta. Siinä pyritään myös löytämään jokaiselle tärkeitä asioita ja luomaan suhde yhteisiin periaatteisiin. (Aaltonen ym. 2003, 67). Vaikka arvot olisivat yrityksen johdon antamia, esimiehen on käsiteltävä niitä työntekijöiden kanssa löytääkseen työlle mielekkyyden ja yhteisen tekemisen tunteen (Tuomi & Sumkin 2010, 51).

#### **4.6.2 Toiminta-ajatus**

Toiminta-ajatus on vastaus kysymykseen: ”Miksi olemme olemassa?” ja se antaa organisaatiolle sen olemassaolon oikeutuksen. Se on kaiken toiminnan perusta ja mahdollisimman pysyvä osa strategisessa arkkitehtuurissa. Toiminta-ajatus ohjaa toimintaa. Se antaa pohjan, joka auttaa organisaatiota toiminnan suuntaamisessa, resurssien varmistamisessa ja organisaation rakenteen ohjaamisessa strategian toteuttamiseen. Perusedellytyksenä toiminta-ajatuksen toteuttamiselle on se, että koko henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää sen. (Tuomi & Sumkin 2010, 52; Kamensky 2010, 67–69).

Toiminta-ajatus voidaan Kamenskyn (2010, 67) mukaan määritellä ainakin raaka-aineiden, tuotteiden, prosessien, asiakkaiden, osaamisen, teknologian tai tarpeiden näkökulmasta. Tarve- ja asiakaslähtöisellä toiminta-ajatuksella pystytään ilmaisemaan organisaation oikeutus, mutta myös henkilöstö ja omistajat täytyy ottaa huomioon toiminta-ajatuksessa. Myös laajempi yhteiskunnallinen tehtävä voi olla toiminta-ajatuksen lähtökohtana. (Kamensky 2010, 67–69.) Tuomen ja Sumkinin (2010, 53) mukaan hyvä toiminta-ajatus on lyhyt ja selkeä ja se on kuvattu asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi se on toiminnan vahva perusta, joustava, tulevaisuuslähtöinen ja lukijaansa koskettava. Hyvä toiminta-ajatus luo myös myönteisen tekemisen vireen. (Tuomi & Sumkin 2010, 53.)

#### **4.6.3 Visio**

Yksi organisaation keskeisistä menestystekijöistä on selkeä ja voimakas visio. Visio kertoo organisaation tulevaisuuden kuvan. Hannus (2004, 60) käyttää visiosta nimitystä strateginen tahtotila. Siinä näkyy selkeä ero nykyisyyden ja tulevaisuuden välil-

lä. Strateginen tahtotila konkretisoidaan strategisten tavoitteiden ja mittareiden avulla. (Hannus 2004, 61–62.) Kamenskyn (2010, 79) mielestä vision on oltava voimakas, vaikuttava, uskottava, johdonmukainen, joustava, todellinen ja selkeä suunnan näyttäjä. Visiossa voi lisäksi olla toiveita ja rohkeita tavoitteita, joiden taustalla on tieto poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden sekä ympäristö- ja toimialatekijöiden mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa. (Kamensky 2010, 78–80.)

Visio on organisaation pitkälle tulevaisuuteen ulottuva tavoite, johon ei nykyisillä resursseilla ja valmiuksilla voida päästä. Jotain on tehtävä toisin, jotta visio toteutuu. Visio suuntaa organisaation toimintaa pitkäksi aikaa (10–20 vuotta) eteenpäin ja Kamenskyn (2010, 81) mukaan se on liiketoiminnan tärkeimpiä ja vaikeimpia johtamisen välineitä. (Kamensky 2010, 80–84.) Hannus (2004, 60) sekä Tuomi ja Sumkin (2010, 47) mieltävät strategisen tahtotilan ulottuvan vain muutaman vuoden päähän.

Visio sisältää Kamenskyn (2010, 84) mukaan tavallisemmin useampia liiketoiminnan osa-alueita. Organisaatio voi keskittyä ydinosaamiseen tai olla laaja-alainen asiantuntija. Visiossa näkyy myös liiketoiminnan suuruus, jota voidaan kuvata markkina-aseman tai kasvun avulla. Keskeisimmät kilpailuedut ja kilpailutilanne voidaan myös kertoa visiossa. Näiden lisäksi vision elementtejä ovat yrityskuva, sidosryhmäsuhteet ja organisaation rakenteeseen, resursseihin, johtamiseen ja kulttuuriin liittyvät asiat. (Kamensky 2010, 84–85.) Tuomi ja Sumkin (2010, 48) kehottavat kuvaamaan visioita asiakkaan näkökulmasta, ei niinkään kilpailutilanteen näkökulmasta.

Vision perustaksi tarvitaan skenaarioita tulevaisuudesta. Skenaariotyö virittää organisaation ajattelemaan tulevaisuutta. Skenaarioita voidaan rakentaa ottamalla laajempi ja eteenpäin suuntautunut näkökulma omaan toimintaan, asiantuntijoilta ja tutkijoilta saatavan tiedon avulla, megatrendejä ja hiljaista tietoa tutkimalla sekä asiakkaiden, henkilöstön ja verkostokumppaneiden yhteisellä pohdinnalla. Todennäköisen, uhkaavan tai toivottavan tulevaisuuden skenaarioon johdatellaan viidellä kysymyksellä. Ensin mietitään keitä varten organisaatio on olemassa ja missä toiminnassa ollaan mukana. Lisäksi selvitetään organisaation ydinosaaminen. Skenaariotyöskentelyssä kysytään, mitä toimenpiteitä skenaarion toteutuminen vaatii ja mitä resursseja



sen toteutuminen edellyttää. Skenaariotyöskentelyllä voidaan valmistautua erilaisiin tulevaisuusnäkyymiin ja se luo pohjan vision määrittelylle. (Tuomi & Sumkin 2010, 42–42, 76.)

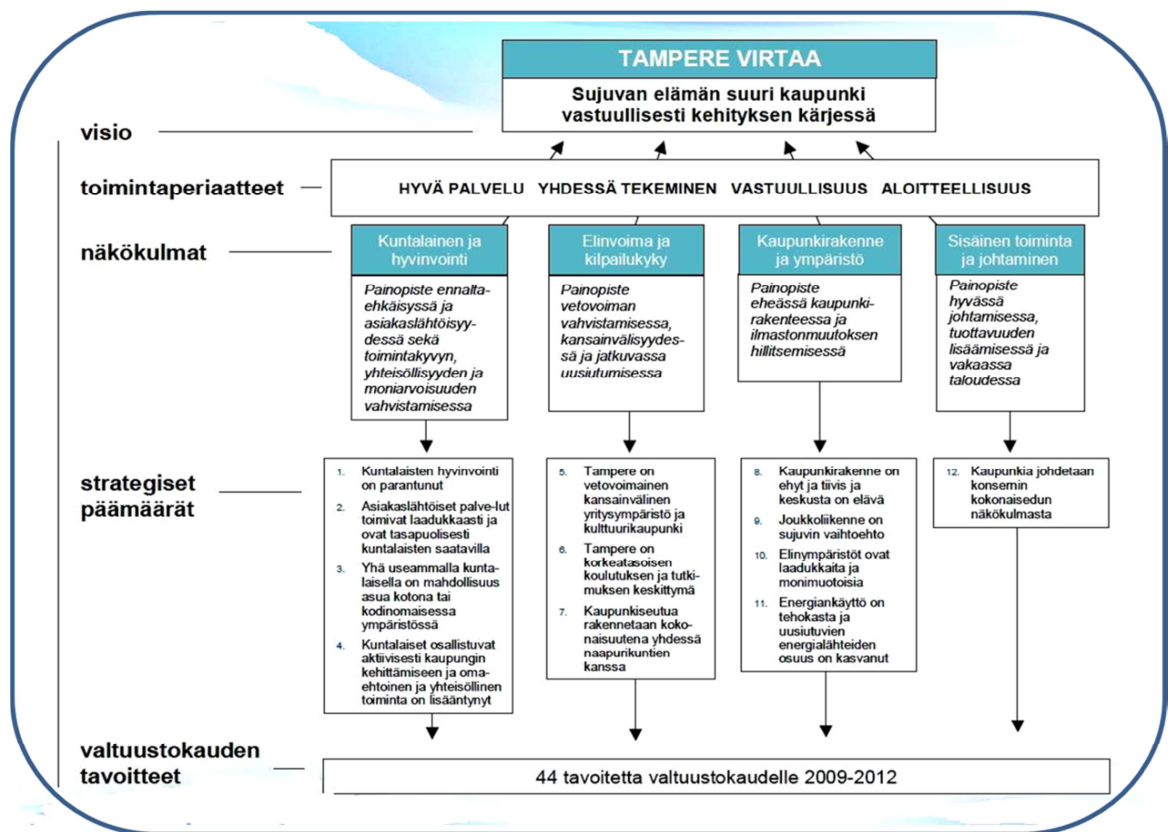
Tutkiessaan hyvistä parhaiksi kehittyneitä yrityksiä Collins (2001, 95) ryhmineen huomasi, että organisaation tahtotila eli visio kannattaa rakentaa kolmen avainasian syvällinen ymmärtämisen kautta. Ensin mietitään, millä alueella organisaatio on paras maailmassa. On tärkeää ymmärtää, millä alueella organisaatio ei voi olla paras ja miettiä sen vaikutusta toimintaan. Taloudellinen suorituskyky mittareineen on toinen tärkeä asia strategista tahtotilaa rakennettaessa. On pohdittava, mitä organisaatio on valmis panostamaan toimintaansa ja miten panos-tuotos-suhdetta mitataan. Kolmantena tarkastellaan sitä, mistä asioista organisaatiossa ollaan aidosti kiinnostuneita. Intohimo vie organisaatiota eteenpäin. Näiden kolmen asian leikkausalueelle keskittyvä pohdinta vaatii määrätietoista ja pitkäjänteistä työskentelytapaa. Hyvästä parhaaksi yritykseksi kehitytään ymmärryksen avulla, ei mahtailemalla. Tällaista visiota tarkastelutapaa Collins (2001, 118) kutsuu siilikonseptiksi. (Collins 2001, 94–119.)

Strategian ja vision merkityksestä organisaatiossa kertoo Kautto-Koukan (2003, 60) pro gradu -tutkielma julkisen sektorin puhtauspalveluyksikön tiimien oppimisesta ja kehittämisestä. Hän toteaa johtopäätöksissään, että organisaation strategia ja visio saavat merkityksensä oman työn kautta tarkasteltuna. Työntekijöiden oppimisen taustalla on yhteinen tahto, joka kytkeytyy strategiaan ja visioon. Visio konkretisoituu aiempaa parempaan ja laadukkaampaan tiimien työskentelyyn. (Kautto-Koukka 2003, 60–62.)

#### **4.7 Tampereen kaupungin strategia**

Tampereen kaupungin toimintaa ohjaava ylin asiakirja on kaupunginvaltuuston hyväksymä kaupunkistrategia. Tampereen kaupunkistrategia on nimeltään Tampere virtaa (kuvio 14, sivu 59). Se on hyväksytty kaupunginvaltuustossa elokuussa 2009 ja se ulottuu vuoteen 2020. Strategia kertoo kaupungin vision, strategiset päämäärät ja valtuustokauden tavoitteet. Tampereen visiona on olla vuonna 2020 sujuvan elämän

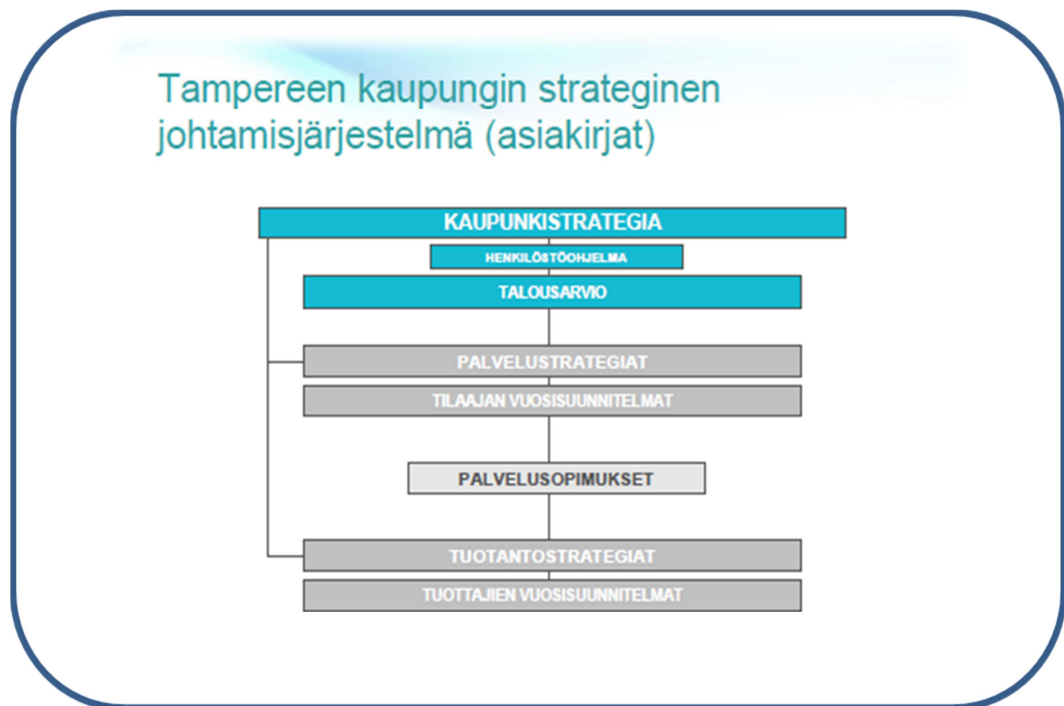
suuri kaupunki, joka on vastuullisesti kehityksen kärjessä. Kaupunkistrategiassa on strategian toteuttamista varten määritelty arvoihin perustuvat toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat kaupungin päätöksentekoa ja toimintaa. Toimintaperiaatteet ovat hyvä palvelu, yhdessä tekeminen, vastuullisuus ja aloitteellisuus. Strategiset päämäärät täsmentävät visioita ja ne konkretisoituvat valtuustokauden 44 tavoitteessa. (Tampere virtaa 2012.)



KUVIO 14. Tampereen kaupunkistrategia (Tampere virtaa 2012)

Tampereen kaupungin toimintamallissa tilaaja ja tuottaja on erotettu toisistaan. Tilaajalautakuntien strategiset asiakirjat ovat palvelustrategioita, ja ne konkretisoivat kaupunkistrategian linjoja jokaisessa lautakunnassa. Palvelujen tuottamista ohjaavat palvelusopimukset, jotka ovat tilaajalautakuntien ja tuottajien yhteisiä sopimuksia. Tuotantoalueilla ja liikelaitoksissa kaupunkistrategia konkretisoituu tuotantostrategiassa, ja tuottajan vuosisuunnitelma kertoo ne toimet, joilla tuotantostrategioita ja palvelusopimuksia toteutetaan. Ne ovat jo hyvin konkreettisia toimenpiteitä, joissa on määritelty mittarit, sitova tavoitetaso ja vastuuhenkilöt. Henkilökunta sitoutetaan

strategiaan kehityskeskustelujen yhteydessä käytävillä osaamiskartoituksilla. Tampereen kaupungin strategian tavoitteita toteutetaan osana talousarviota. Talousarvion sitovat toiminnalliset tavoitteet perustuvat valtuustokauden tavoitteisiin. Lisäksi henkilöstöohjelma täydentää strategiaa. Tampereen kaupungin strateginen johtamisjärjestelmä on kuvattu kuviossa 15. (Strategian toteuttamien ja seuranta 2012.)



KUVIO 15. Tampereen kaupungin strateginen johtamismalli (Tampere virtaa 2012)

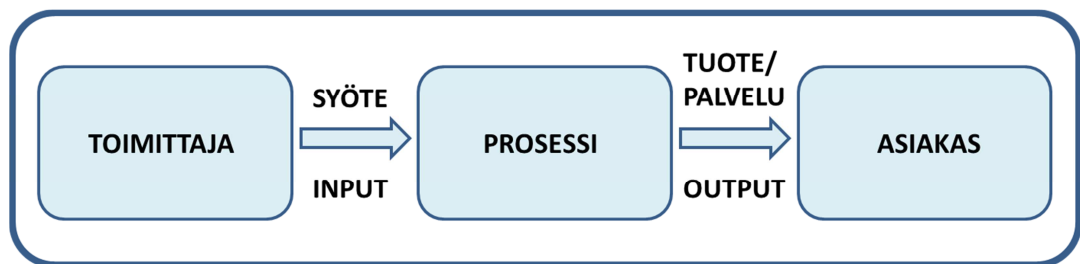
### **Laitoshoidon tuotantostrategia**

Laitoshoidon tuotantostrategia, nimeltään *Vanhuus ei tule yksin*, kertoo laitoshoidon tarkoituksen, päämäärän ja keinot päämäärään pääsemiseksi. Laitoshoito vastaa strategiassaan kaupunkistrategian, palvelustrategioiden, henkilöstöohjelman ja tuotavuusohjelman linjauksiin. Lisäksi siinä kerrotaan laitoshoidon kehittämistavoista. Kaupunkistrategian toimintaperiaatteet saavat laitoshoidon näkökulman. Laitoshoidossa hyvä palvelu merkitsee ammattitaitoa ja kehittämistä sekä yhdessä tekeminen verkostojen hyödyntämistä ja kannustamista vastuunottamiseen lähiyhteistyössä. Vastuullisuus näkyy resurssien optimaalisessa käytössä, tasa-arvossa ja ympäristön huomioimisessa sekä aloitteellisuus luovuutena, uusien ideoiden etsimisestä ja aktiivisuutena. (Laitoshoidon tuotantostrategia 2012.)

Laitoshoidon näkökulmia kaupunkistrategian toimintaperiaatteista täydennetään kymmenellä laitoshoidon eettisellä arvolla ja periaatteella. Ne ovat oikeus hyvään hoitoon, ihmisarvon kunnioitus ja yksilöllisyys, turvallisuus, itsemääräämisoikeus, omaisten ja läheisten huomioiminen, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisten palveluiden saatavuus, hyvä ammattitaito ja hyvinvointia edistävä ilmapiiri, yhteisöllisyys, vastuullisuus sekä yhteistyö ja keskinäinen arvonnanto. Varsinainen strategia jakautuu neljään strategiseen päämäärään ja ne edelleen 15 tarkempaan osapäämäärään. Kaikille päämäärille on kirjattu tavoitteet vuoteen 2014 asti. Tavoitteille on määritetty mittarit ja vastuuhenkilöt. (Laitoshoidon tuotantostrategia 2012.)

## 5 PROSESSILÄHTÖINEN ORGANISAATIO

Prosessi on Laamasen (2003, 19) mukaan toisiinsa liittyvien toistuvien toimintojen joukko (kuvio 16). Prosessiin kuuluu toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joita käyttäen saadaan aikaan tulokset (Laamanen 2003, 20). Tuominen (2010, 9) määrittelee prosessin sarjaksi tehtäviä ja päätöksiä, joilla saadaan aikaan lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Organisaation prosessit voivat tuottaa palveluja tai tuotteita ulkoisille asiakkaille tai organisaatiota itseään varten. Sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tai muiden sidosryhmien tarpeiden täyttämistä varten prosessissa tapahtuu erilaisten tehtävien ja päätösten ketju. (Tuominen 2010, 9.) Liiketoimintaprosessissa toisiinsa liittyvät tehtävät tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen prosessin (Leclin 2006, 123).



KUVIO 16. Prosessi (Laamanen2003, 20)

Prosessiajattelu lähtee asiakkaasta ja hänen tarpeensa tunnistamisesta. Ajattelu kulkee asiakkaasta kohti toimittajaa: mitä tuotteita tai palveluja (output) asiakas tarvitsee, millä toimenpiteillä ja resursseilla (prosessi) tarpeet tyydytetään, mitä tietoja ja materiaaleja (input) tarvitaan prosessin toteuttamiseksi ja mistä ne hankitaan (toimittaja). (Laamanen 2003, 21). Arvonmuodostus tapahtuu syötteen ja tuotteen tai palvelun välissä, prosessissa. Prosessissa tarvitaan erilaisia resursseja. Resursseja ovat materiaalit, rakennukset, koneet sekä osaavat ja motivoituneet työntekijät. Prosessien johtaminen ja resurssien hallinta ovat johtamisen osa-alueita. (Lievegoed 2008, 115.)

Prosessiajattelun hyötynä on se, että palvelu on asiakaslähtöistä ja asiakasyhteistyöllä on mahdollisuudet toimia. Lisäksi organisaatiossa toimivilla on mahdollisuus ymmärtää toiminnan kokonaisuus, oma roolinsa ja erityisesti lisäarvon tuottaminen. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn mielekkyys lisääntyvät, mikä edistää työssäjaksamista. Lisäksi kokonaisuuden ymmärtävillä työntekijöillä on edellytyksiä toimia itseohjautuvasti. Prosessien jäsentäminen luo toiminnalle suuntaviivat ja ohjaa kehittämistyötä organisaation kokonaistavoitteiden mukaisesti asiakaslähtöisesti. Organisaation käytännön työ saadaan näkyväksi kuvaamalla prosessi. (Laamanen 2003, 21).

Prosessien kehittämisellä organisaatioissa voidaan tavoitella erilaisia tuloksia, ja prosesseja voidaan kehittää eri tasoilla. Standardoinnin tasolla tavoitellaan toimintatapojen, työkulun ja menetelmien yhdenmukaistamista ja niiden hajonnan pienentämistä. Jatkuvan kehittämisen tasolla tarkoituksena on edetä pienin askelin, kun taas radikaali kehittäminen tähtää kehittämiseen isoin askelin suorituskykyä parantaen. Prosessien kehittämisen syynä voi olla asiakastyytyväisyyden, tuottavuuden, nopeuden, sopeutumiskyvyn tai varmuuden parantaminen sekä kapasiteetin kasvattaminen. (Tuominen 2010, 13.)

## **5.1 Prosessilähtöisen toimintatavan kehitys**

Organisaatioita on kehitetty koko 1900-luvun ajan. Prosessiajattelu on peräisin auto-teollisuuden tuotantoprosessien kehittämisestä ja tehokkuuden lisäämisvaatimuksista. (Virtanen & Wennberg 2007, 64.) Prosessien analysointiin ja kehittämiseen luotiin 1950-luvulla PDCA-menetelmä, jota kutsutaan kehittäjänsä mukaan Demingin ympyräksi. Sen tarkoitus oli mitata ja analysoida prosesseja, jotta havaitaan poikkeamat asiakkaiden vaatimuksista. Ympyrää kierretään aloittaen suunnittelusta (Plan), päätyen toteutuksen (Do) ja arvioinnin (Check) kautta parantamiseen (Act), josta palataan jälleen suunnitteluun. (Lecklin 2006, 49.)

PDCA-menetelmään liittyy läheisesti 1980-luvulla Masaaki Imai kehittämä Kaizen. Se perustui prosessien kehittämiseen pienin jatkuvien askelin ja henkilöstön osallistu-

mista korostaen. Täysin vastakkaisesti toimi 1990-luvun alkupuolella kehitetty BPR (Business Process Reengineering), jonka tarkoituksena oli elvyttää tietotekniikkaa hyödyntäen (Hannus 1994, 223) jäykät ja raskaat prosessit aloittaen prosessien suunnittelu kokonaan alusta unohtaen vanhat toimintatavat. Henkilöstön ja organisaation kulttuurin unohtaminen kuitenkin johtivat BPR:n käytön vähittäiseen hiipumiseen organisaatioiden kehitystyössä. (Karlöf & Lövingsson 2009, 35–80.)

Prosesseja ja prosessilähtöistä toimintatapaa on kehitetty myös osana laatujärjestelmien kehittämistä. Kansainvälinen ISO 9001 -standardi määrittelee kokonaisvaltaisesti asiakkaan luottamuksen saavuttamiseen ja sen ylläpitämiseen tarvittavat laadunhallinnan vaatimukset, ja ISO 9004 määrittelee laadunhallinnan suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle. Standardien tarkoituksena ei ole kaikkien organisaatioiden järjestelmien ja menetelmien yhtenäistäminen vaan ne auttavat organisaatiota luomaan itselleen sopivan järjestelmän. Prosessilähtöinen toimintamalli on yksi kahdeksasta laadunhallinnan periaatteesta. Laadunhallintaa kuvataan prosessimallin avulla, jossa asiakas on prosessin molemmissa päässä ja laadunhallintaprosessi toimii Demingin mallin mukaisesti. (Lecklin 2006, 309–311.)

Prosessinäkökulma on mukana Kaplanin ja Nortonin luomassa Balanced Scorecard –toiminnanohjausjärjestelmässä. Tasapainotetun tulokortin lähtökohtana on organisaation visio ja strategia. Organisaation toimintaa tarkastellaan prosessinäkökulman lisäksi taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman avulla. (Kaplan & Norton 1996, 24–29.) Tasapainotettua tulokorttia sovellettiin myös julkiselle sektorille osana laatujohtamista (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 231–243), mutta sen, kuten joidenkin muidenkin laatujärjestelmien, täydellinen käyttöönotto jäi 2000-luvulla toteutumatta (Tuomi 2012, 30–33).

Liiketoiminnan tarkastelu asiakkaalle lisäarvoa tuottavana horisontaalisena prosessina on noussut tietoisuuteen 1970-luvun lopulta lähtien (Hannus 1994, 18). Julkiselle sektorille yritysmaailmassa prosessien, prosessien kehittämisen ja prosessijohtamisen oppien käyttöönotto on ollut haasteellista, koska liikkeenjohdollisia käsitteitä ei ole suoraan voinut siirtää julkiselle sektorille (Gulledge & Sommer 2002, 364). Julkishallinnossa päätyminen prosessilähtöiseen julkishallintoon on kulkenut 1980-

luvulta lähtien panoksilla ohjatun julkishallinnon ja tulosohtatun hallinnon kautta. Panoksilla ohjattu julkishallinto johti kustannusten suunnattomaan kasvuun, koska ei ymmärretty kasvun rajoja eikä hallintoa kehitetty. Hallinnon tehostamisesta, rationalisoinnista ja palvelulaadusta puhuttiin, mutta tarpeeksi suurta muutospainetta ei asioiden muuttamiseen ollut. (Virtanen & Wennberg 2007, 28 – 30.)

1990-luvun taloudellinen lama pakotti julkishallinnon muutokseen. Panosten sijaan kiinnitettiin huomiota tuloksiin ja niiden mittaamiseen sekä budjetointiin. Uusi julkinen johtaminen eli New Public Management (NPM) oli yritys siirtää yksityisen sektorin johtamisoppeja julkiselle sektorille (NPM, 2006). Tulosohtauksella pyrittiin tehokkuuden parantamiseen, ja siinä osittain onnistuttiinkin. Liikelaitostamisella, yhtiöittämisellä ja yksityistämällä pyrittiin julkisista sektoria kehittämään liiketoiminnalliseen suuntaan (Lähdesmäki 2003, 216). Asiakkaan kokemaa palvelun laatua pyrittiin nostamaan palvelujen järjestämisen periaatteeksi, mutta aito asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan onnistunut. Myös hallinnollisten rakenteiden jäykkyys, tavoitteenasettelun keinotekoisuus, tulosindikaattoreiden alkeellisuus ja vaikuttavuustavoitteiden yhteensopimattomuus olivat syinä siihen, että julkishallintoa oli kehitettävä edelleen. (Virtanen & Wennberg 2007, 28–30.)

2000-luvun alussa nousi esiin governance-malli eli julkisen hallinnan malli. Se tähtäsi hallintojärjestelmän muuttamiseen sellaiseksi, että itseohjautuvat toimintayksiköiden ja yli rajojen yhteistyötä tekevien toimijoiden työskentely mahdollistuu. Tällaista verkostoitunutta ja yhteistyösuhteita korostavaa toimintaa on kunnissa toteutettu osana prosessijohtamista. Julkisen hallinnan toimintatapoja on toteutettu esimerkiksi kuntien välisessä yhteistyössä ja palvelujen järjestämisessä eri toimijoiden tuottamana. Julkisessa hallinnassa toiminnan vaikuttavuutta ja läpinäkyvyyttä kehitetään kuntalaisten osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä. (Virtanen & Stenvall 2010, 55–59.)

Prosessilähtöinen organisoituminen kunnissa on Virtasen ja Wennbergin (2007, 30) mukaan nähty vastauksena toimintaympäristön muutokseen. Väestön ikääntyminen ja siitä johtuva hyvinvointipalvelujen kohonneet kustannukset, työvoimapula ja taloudellisen tilanteen heikkeneminen ovat sellaisia toimintaympäristön muutoksia,



joihin haetaan ratkaisuja prosessilähtöisellä organisoitumisella. Prosessilähtöinen toimintatapa myös sitoo strategian lähemmin toimintaan. Asiakastyytyväisyys ja palvelulähtöisyys saavat tukea prosessimaisesta toimintatavasta. Prosessiajattelu lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen eikä palvelun saatavuus saa olla riippuvainen siitä, että asiakkaan tarvitsemien palvelujen järjestäminen on perinteisesti kuulunut eri hallinnonaloille. (Kenni & Asikainen 2011, 8–9.) Asiakaslähtöinen prosessimainen toimintatapa mahdollistaa myös palvelujen tuottamisen monituottajamallilla, jossa asiakkaan tarvitsemia palveluja tuottaa kaupunki omana tuotantona sekä yksityinen tai kolmannen sektorin palveluntuottaja julkisen sektorin koordinoimana (Stenvall & Airaksinen 2009, 30).

Eri kunnissa prosessilähtöisyyttä on sovellettu eri tavoin. Yhtenä syynä kunta-alan prosessijohtamisen sovellusten kehittämiseen nähdään palvelujen johtamisjärjestelmän selkeyttäminen. Tuotannollisten ja poliittisten prosessien erottaminen toisistaan vahvistaa myös niiden johtamisen erottamista toisistaan. Kennin ja Asikaisen (2011, 64) mukaan poliittisen ja ammatillisen johtamisen roolien selkeytys ja vastuunjaon täsmentäminen ovat haasteita prosessimaisessa organisaatiomallissa. Luottamushenkilöt keskittyisivät kuntaorganisaation strategiseen ja taktiseen päätöksentekoon, kun taas viranhaltijat ja ammattijohtajat johtaisivat tuotannollisia prosesseja. (Kenni & Asikainen 2011, 64.)

Sytä ja motiiveja prosessilähtöiseen toimintaan siirtymiselle Virtanen ja Wennberg (2007, 65–73) esittävät useita. Asiakaslähtöisyys on korostunut viime vuosikymmenten aikana julkishallinnossa, koska asiakkaat vaativat oikea-aikaisia palveluja tai tuotteita oikea-aikaisissa prosesseissa. Asiakaslaatuun on panostettava enemmän, vaikka julkisella sektorilla asiakkaita ei voida valita ja joskus jopa käytetään pakkovaltaa suhteessa asiakkaisiin (esimerkiksi poliisin työssä). Julkisessa organisaatiossa asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien tarpeet ovat organisaation olemassaolon perusta. (Virtanen & Wennberg 2007, 66.) Hannus (2004, 114) esittää prosessiajattelun soveltamista julkiseen terveydenhuoltoon, jossa toiminta on organisoitunut funktionaalisesti ja osaoptimointi on tyypillistä. Grönroosin (2009, 57) mielestä funktionaalinen organisaatio ei pysty vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja odotuksiin, koska osaopti-

mointi estää asiakkaalle tärkeän kokonaisarvon muodostumisen. Järjestelmät ovat tehottomia, henkilökunta uupunutta ja asiakasnäkökulma usein unohtuu. Kun toiminta järjestetään prosesseittain, voidaan asiakasta hoitaa hänen lähtökohdistaan eikä hoitavan yksikön lähtökohdista. (Hannus 2004, 114.)

Perinteinen palvelujen tuotanto on julkisella sektorilla ollut lakeihin ja säädöksiin perustuvaa massatuotantoa, jossa asiakkaalla ei ole ollut paljoa valinnanmahdollisuutta. Prosessilähtöisessä toiminnassa perinteinen massatuotanto korvataan massaräätelöllä. Massaräätelöinti ottaa huomioon asiakkaan mielipiteen ja massatuotanto pitää sopeuttaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Olennaista on luoda asiakkaalle vaikutelma siitä, että hän voi tehdä valintoja. Kuntalaki (L 17.3.1995/365) edellyttää kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien huomioonottamista. Julkishallinnossa on mietittävä, miten asiakkaan mielipiteet ja toiveet voidaan ottaa huomioon kuitenkin niin, että käytettävissä olevia resursseja käytetään optimaalisesti. (Virtanen & Wennberg 2007, 67–68.)

Palvelujen ja palveluprosessien tuotteistamisella palveluja voidaan kehittää asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi. Tuotteistamisen asteesta riippuu se, paljonko asiakas voi vaikuttaa haluamansa palvelun sisältöön. Palvelussa voi olla vakioituja ja vakioimattomia osia. Joustavuutta voidaan lisätä jakamalla vakioidut osat itsenäisiin moduuleihin, joista asiakas voi valita haluamansa osat. Modulaarinen rakenne mahdollistaa massaräätelöinnin, jolloin asiakas räätelöi palvelun itselleen sopivaksi, mutta palvelu voidaan tuottaa standardoidun palvelun hinnalla. Modulaarisessa palvelussa vakioidut osat (työvälineet, menetelmät, toimintatavat) ja erilaiset moduulit muodostavat asiakkaalle räätelöidyn palvelun. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 19–20.)

Prosessilähtöinen toimintatapa pyrkii vastaamaan asiakkaiden vaatimukseen saada yksittäisten palvelujen sijaan palvelukokonaisuuksia. Julkisissa palveluissa on jo vaurauduttu siihen, että asiakkaat haluavat saada palvelut yhdestä paikasta. (Virtanen & Wennberg 2007, 69–70.) Esimerkiksi Tampereella on kehitetty ikäihmisiä varten Kotitori, jonka kautta on mahdollisuus saada tietoa palveluvaihtoehtoista ylitse perinteisten hallinnon rajojen. Lisäksi Kotitori yhdistää julkisia, yksityisiä ja kolmannen sektorin palveluja. (Kotitori 2013.)

Strateginen kumppanuus nousee tärkeäksi asiaksi prosessilähtöistä toimintatapaa toteutettaessa. Se näkyy organisaatioiden verkostoitumisena. Arvon luominen asiakkaalle edellyttää kaikkien toimijoiden yhteisiä ponnistuksia. palvelun tuottajan pitää voida luottaa siihen, että esimerkiksi tarviketoimittaja toimittaa palvelun kannalta olennaiset tarvikkeet siten kuin on sovittu. Julkisen sektorin arvoketjut eivät enää noudata organisaatioiden raja-aitoja, vaan aito asiakkaan huomioiminen vaatii kaikkien arvon luontiin osallistuvien toimijoiden yhteistyötä. (Virtanen & Wennberg 2007, 71). Strateginen kumppanuus vaatii perustakseen yhteyden eri toimijoiden välillä. Sen lisäksi tarvitaan ymmärrys yhteistoiminnassa syntyvästä ansaintalogiikan, arvoketjujen ja arvoverkkojen muodostumisesta. Luottamus on tärkeä osa kumppanuutta, koska se vaikuttaa tietojen jakamiseen, osaamisen integrointiin ja sitä kautta arvon lisäämisen mahdollisuuteen. (Stähle & Laento 2000, 26–27.)

Prosessilähtöistä toimintatapaa on kehitetty systemaattisesti yli sadan vuoden ajan, ja erityisesti julkisten organisaatioiden toimintaa 1990-luvulta lähtien. Samaan aikaan toimintaympäristön muutokset ovat yhä nopeampia ja globaalit muutokset vaikuttavat nopeammin ja enemmän Suomeenkin. Muutosten ennakointi ja muutoksiin reagointi ovat yhä tärkeämpiä taitoja kaikissa organisaatioissa. Prosessien mukainen toiminta antaa julkisille organisaatioille mahdollisuuden vastata tulevaisuuden muutoksiin. (Virtanen & Wennberg 2007, 72.)

Julkisten organisaatioiden prosesseja on kehitetty muustakin syystä kuin muutoksen pakottamana. Prosessilähtöiseen toimintatapaan siirtymisen taustalla on myös organisaatioiden halu kehittyä ja kehittää toimintaansa. Toiminnan vaikuttavuuden parantaminen vaatii toimintaa yli sektoreiden ja perinteisten hallinnollisten rajojen. Lisäksi vaikuttavuuden parantamisen taustalla on ollut työhyvinvoinnin parantamisen, henkilöstön osaamisen ja luovuuden kehittämisen lisäksi tuottavuuden parantaminen. (Kenni & Asikainen 2011, 11.)

Prosessien mukaiseen toimintatapaan siirryttäessä ajattelun pitäisi muuttua perinteisestä organisaatiokeskeistä ajattelutavasta prosessikeskeiseen ajattelutapaan. Prosessikeskeisessä ajattelussa tiedetään ja tunnetaan kokonaisuus ja toimitaan koko-

naisuutta edistäen, ei vain omaa työtä tehden. Prosessissa työskentelevät ihmiset, joihin luotetaan ja yksilön suorituksen mittaamisen sijaan mitataan prosessin suorituskyyä. Prosessimaisessa ajattelussa lähdetään siitä, että ongelmia voi olla prosessissa, ei niinkään asenteissa. Prosessia itsessään voidaan parantaa sen sijaan, että vaihdettaisiin työntekijöitä. Työntekijöiden valvonnan sijaan kehitetään ihmisten osaamista ja poistetaan esteitä kehittymisen tieltä. Virheentekijän sijaan etsitään syitä sille, että virhe ylipäättään oli mahdollinen. Hajontaa vähentämällä ehkäistään se, että toiminta on vain virheiden korjaamista. Prosessikeskeinen ajattelutapa on asiakassuuntautunut ja hyvä tulos on seurausta siitä. (Laamanen 2003, 49.)

## **5.2 Prosessilähtöisen toiminnan kehittäminen**

Prosessilähtöisen toiminnan kehittäminen sisältää Laamasen (2003, 50) mukaan neljä päävaihetta. Ne ovat avainprosessien tunnistaminen, prosessien kuvaaminen, toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi ja prosessien jatkuva kehittäminen. Tunnistamisen jälkeen kehitystyö organisoidaan toisessa vaiheessa ja siinä kuvataan prosessit. Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi tapahtuu kolmannessa vaiheessa. Siinä analysoidaan prosessikuvauksia, käsitellään viestintää, mittaamisista ja auditointia sekä perustetaan tiimejä ja verkostoja. Lisäksi analysoidaan osaamista, työkaluja ja suorituskyyä. (Laamanen 2003, 50.) Virtanen ja Wennberg (2007, 115) esittävät julkishallinnolle samantyyppistä jakoa. Prosessijohdettuun organisaatioon päästään prosessien tunnistamisen, prosessien määrittelyn ja kuvaamisen, prosessien omistajien nimeämisen, prosessien suorituskyyyn mittaamisen ja prosessien jatkuvan kehittämisen kautta. Prosessien tavoitteet ja vaatimukset asetetaan organisaation strategisten päämäärien, vision ja mission perusteelta. (Virtanen & Wennberg 2007, 114–115.)

### **5.2.1 Prosessien tunnistaminen**

Prosessien tunnistaminen tarkoittaa prosessien rajaamista muista prosesseista. Se koostuu keskeisten asiakkaiden, toimintojen, suoritteiden ja tavoitteiden tunnistamisesta. Tärkeää on tunnistaa prosessin päämäärä, prosessin liikkeelle panevat voimat

ja prosessin päättyminen. Julkisella sektorilla asiakkaiden tunnistaminen voi olla vaikeaa kuntalaisten monien roolien vuoksi. (Virtanen & Wennberg 2007, 116–117.) Asiakkaan kokonaisvaltainen tarpeiden näkökulma saattaa heiketä myös, jos asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden näkökulma korostuu liikaa (Kenni & Asikainen 2011, 15).

Prosessien tunnistamisen tulisi alkaa toiminnan suunnittelulla tai sitä tukevalla toiminnalla ja päättyä arviointiin tai seurantaan. Prosessien kautta julkisen organisaation yhteiskunnalliset tavoitteet ja resurssit muutetaan tuloksiksi ja yhteiskunnallisiksi vaikutuksiksi. Prosessien tunnistamisessa on tärkeää tunnistaa ne yhteiskunnalliset tarpeet ja tavoitteet, joita varten organisaatio on olemassa. Prosessijohtamista voidaan kuvata yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtamisena. (Virtanen & Wennberg 2007, 117–118.)

Yleisimmin prosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin, ja usein johtaminen eriytetään omaksi prosessikseen (Virtanen & Wennberg 2007, 118). Ydinprosessit ovat prosesseja, joissa tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Ne ovat välittömässä yhteydessä organisaation ulkoiseen asiakkaaseen. (Laamanen 2003, 54.) Ydinprosessi on organisaation toiminnan ydin. Tällainen ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, ettei sitä voi luovuttaa organisaation ulkopuolelle. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.) Organisaatiolla voi olla kolmesta kymmeneen ydinprosessia organisaation koosta ja toimialasta riippuen. Tyypillisiä ydinprosesseja yritystoiminnassa ovat tuotanto, asiakaspalvelu ja tuotekehitys. (Lecklin, 2006, 130.) Ydinprosesseilla tarkoitetaan julkisella sektorilla niitä yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy (Virtanen & Wennberg 2007, 118). Tyypillisiä ydinprosesseja kuntasektorilla ovat hyvinvoinnin edistämisen prosessi, osaamisen kehittämisen prosessi ja kaupunkikehityksen prosessi (Kenni & Asikainen 2011, 13).

Tukiprosesseilla luodaan ydinprosessien toiminnan edellytyksiä. Tukiprosessit ovat olemassa ydinprosesseja varten, mutta eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit. Organisaatiot ovat kuitenkin olemassa ydinprosessejaan varten. (Virtanen & Wennberg 2007, 118; Kiiskinen ym. 2002, 29.) Ydinprosessit vaativat toimiakseen

erilaisia tukiprosesseja ja ydinprosessit ovat tukiprosessien asiakkaita. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja. On myös huomattava, että asiakkaan saamaan palveluun vaikuttaa ydinprosessin lisäksi sen käyttämän tukipalvelun palvelun laatu. (Laamanen & Tuominen 2005, 19.) Tyypillisiä tukiprosesseja yrityksissä ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto (Lecklin, 2006, 130) ja julkisella sektorilla hankinnat, tietotekniikka ja viestintä (Kenni & Asikainen 2011, 13).

Ydin- ja tukiprosessien lisäksi organisaatiossa voidaan käyttää muitakin prosessien nimityksiä. Pääprosesseiksi kutsutaan kokonaisuuden kannalta laajoja ja keskeisiä prosesseja. Ydinprosessit ovat useimmiten organisaation pääprosesseja. Avainprosessi puolestaan voi olla sekä ydin- että tukiprosessi. Ne ovat organisaation kannalta tärkeimpiä prosesseja ja ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit liittyvät yrityksen menestystekijöihin. Osaprosessi ja alaprosessit ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja, mutta osaprosessikin voi olla organisaation avainprosessi. (Lecklin, 2006, 130.)

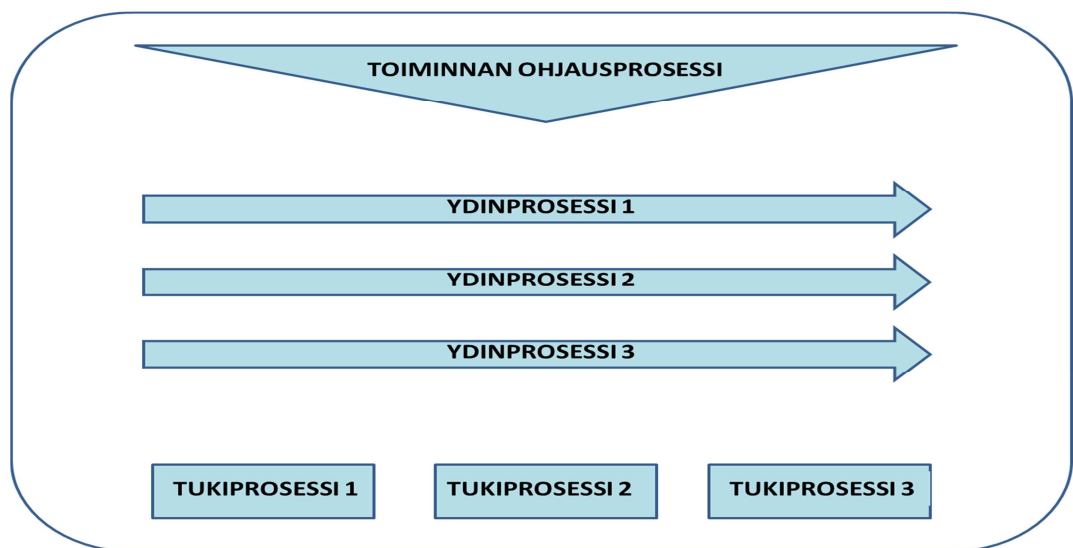
### **5.2.2 Prosessien määrittely ja kuvaaminen**

Prosessien määrittelyllä täsmennetään prosessien sisältö. Se tapahtuu prosessien keskeisten vaiheiden ja niiden välisten yhteyksien kuvaamisella. Lisäksi kuvataan jokaisen prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut ja prosessien kannalta kriittiset suorituskäytökijät. (Virtanen & Wennberg 2007, 121–121.) Prosessien kuvaamisen tarkoituksena on antaa kokonaiskuva ja ymmärrys olennaisesta toiminnasta. Lisäksi prosessin avulla organisaatio voi kehittyä ja kehittää toimintaansa. (Pitkänen 2010, 82.)

Julkisen hallinnon prosessien kuvaamisen yhdenmukaistamista ja selkeyttämistä varten on julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta antanut vuonna 2002 suosituksen. Prosessikuvaukset ovat johtamisen, hallinnan ja parantamisen apuväline. Niiden on tarkoitus auttaa kokonaisuuksien hallinnassa, prosessien ja toimijoiden vastuiden jäsentämisessä sekä tehostamistarpeiden löytämisessä. Prosessikuvauksia voidaan käyttää lisäksi koulutukseen, perehdyttämiseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. (JHS-suositukset 2012, 1.)

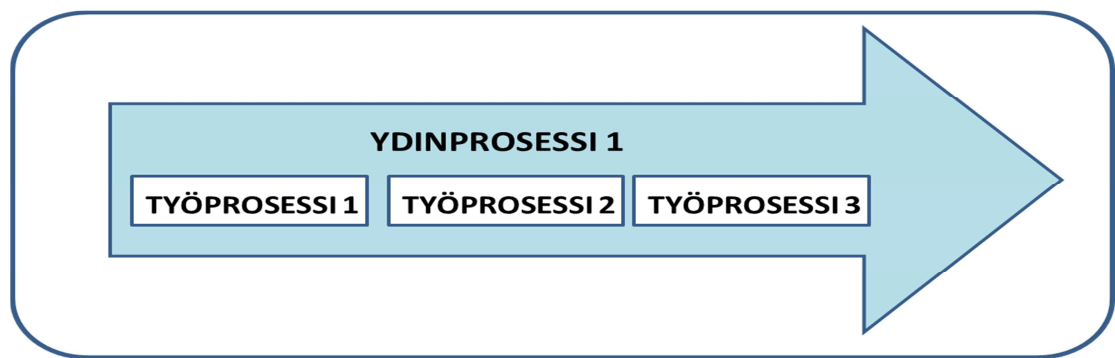
Organisaation lukuisten prosessien hallintaa helpottaa se, että prosessit ryhmitellään hierarkkisesti. Lecklin (2006, 133) suosittelee prosessihierarkian tasojen lukumääräksi enintään neljää. Prosessihierarkiassa ylimpänä on pääprosessi, seuraavana prosessi, kolmantena osaproessi ja viimeisenä vaihe tai tehtävä. (Lecklin, 2006, 133.) Julkisen sektorin prosessihierarkia puolestaan kuvaa prosessien kuvaamisen tasoja alkaen yleiskuvauksesta ja päätyen yksityiskohtaisiin kuvauksiin työnkulusta. Kuvaushierarkian tasot ovat prosessikartta, pääprosessin kuvaus, prosessin työnkulkukaavio ja prosessin toimintotaulukko. (Virtanen & Wennberg 2007, 127.) JHS:n suosituksen (2012, 6) prosessien kuvaustasot ovat prosessikartta, prosessitaso, prosessin kulku ja työn kulku.

Ydinprosessit kuvataan karkeimmalla tasolla prosessikartan avulla (Hannus 1994, 43). Julkisen hallinnon organisaation esittelyyn voidaan käyttää prosessikarttaa, jossa on esitetty organisaation ydinprosessit ja keskeisimmät tukiprosessit. Tällaisesta prosessikartasta ilmenee organisaation toiminnan yleiskuvaus. Se jäsentää organisaation prosessien kokonaisuuden ja korvaa perinteisen organisaatiokaavion prosessiorganisaatiossa. (Virtanen & Wennberg 2007, 122–127.) Kuviossa 17 on organisaation prosessikartta, jossa toiminnan ohjaus- tai johtamisprosessi on kuvattu erillisenä tukiprosessina.



KUVIO 17. Organisaation prosessikartta (Virtanen & Wennberg 2004, 123)

Prosessikartasta ei selviä, millaisista toimintojen sarjoista eli osaprosesseista ydin- ja tukiprosessit muodostuvat. Organisaation toiminnan kehittämistä ja esimerkiksi benchmarkingia varten prosessit kuvataan tarkemmin. Keskeisimpien tavoitteiden, toimenpiteiden ja suoritteiden määrittämistä varten on tunnistettava ydinprosessien ensimmäisen tason osaprosessit. Ydinprosessit muodostuvat toisiinsa liittyvistä työprosessien sarjoista (kuvio 18). (Virtanen & Wennberg 2007, 124–127.) JHS:n suosituksessa (2012, 6) toimintamallissa kuvataan prosessien jakautuminen osaprosesseiksi.



KUVIO 18. Ydinprosessit muodostuvat toisiinsa liittyvistä työprosesseista (Virtanen & Wennberg 2007, 124)

Työprosesseja kuvataan työnkulkukaaviolla. Ne kuvaavat minkälaisen työvaiheiden kautta prosessit etenevät organisaatioyksikön sisällä. Työnkulkukaaviossa kuvataan lisäksi eri toiminnoista vastaavat suorittajat. Työnkulkukaavio kuvataan yleisimmin erilaisilla vuokaavioilla. Asiakaslähtöisen prosessimaisen organisaation työnkulkukaaviossa asiakas näkyy niin, että jokainen prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. (Virtanen & Wennberg 2007, 125–127.) Työvaiheet työnkulkukaaviossa selkeyttävät työprosesseja ja pitävät huolen, ettei asiakas unohdu. Suorittajat kuvataan rooleilla. Ne auttavat organisaatiossa työskenteleviä näkemään oman roolinsa sekä paikkansa organisaatiossa. (Laamanen 2003, 79–81.) Lecklin (2006, 140) kutsuu prosessien vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot piirroksena esittävää kuvausmuotoa prosessikaavioksi. Tällainen prosessikaavio on riittävä useimpien liiketoimintaprosessien kuvaamiseen. (Lecklin 2006, 14).



Monimutkaisen prosessin kuvaamista voidaan helpottaa liittämällä siihen erilaisia työohjeita omine vuokaavioineen. JHS:n suosituksessa (2012, 9) prosessin kulku puretaan vielä kuvaamalla yksittäisten töiden kulku. Tällainen yksityiskohtainen kuvaaminen saattaa tehdä kuvauksesta epäselvän. Monimutkaisessa kuvauksessa oleellinen tieto voi hukkaa. Parhaiten on hahmotettavissa viidestä seitsemään osatekijän kokonaisuus. (Pitkänen 2010, 81.)

Prosessikaavioiden piirtämisestä ei saisi tulla itseisarvo, vaan ne ovat organisaation toiminnan toimeenpanon ja kehittämisen välineitä (Virtanen & Wennberg 2007, 114). Prosessien kuvaamiseen suositellaan erilaisten kaavioiden lisäksi kaavioita tukevan tekstitiedoston tekemistä. Tekstitiedosto kuvataan toimintotaulukkoon, johon kirjataan prosessin vaiheisiin liittyvät toiminnot, vastuuhenkilöt ja keskeiset suoritukset. Siinä voi lisäksi olla tietojen hallintaan, ohjeisiin, resursseihin ja aikaan liittyviä asioita. Toimintotaulukko sisältää enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuin työnkulkukaavio. (Virtanen & Wennberg 2007, 126–130.)

### **5.2.3 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen**

Prosessien suorituskyvyn mittaaminen ei ole itsetarkoitus vaan mittaamisen tulisi tuottaa tietoa prosessien kehittämisen pohjaksi. Mittaaminen on osa prosessien kehittämistä. Suorituskykyä voidaan mitata ja arvioida joko yksittäisestä prosessista tai koko organisaatiosta. (Laamanen 2003, 151; Virtanen & Wennberg 2007, 130.) Organisaation suorituskkyä mitataan usein käyttäen Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) kriteereitä. Julkisella sektorilla voidaan käyttää myös EU -jäsenmaiden yhteistyönä kehittämää organisaatioiden CAF -laatuarviointimallia (Kenni & Asikainen 2011, 18). Prosessien suorituskkyä voidaan mitata myös auditoinneilla ja sertifiointeilla. Auditoinnilla organisaation johto arvioi prosessin toimivuutta ja sertifikaatteja myönnetään hyvästä toiminnasta prosesseissa. (Kvist, Arhomaa, Järvelin & Räikkönen 1995, 89–99.)

Laamasen (2003, 152) mukaan suorituskky on kyky saada aikaan haluttuja tuloksia. Suorituskyky ja sen mittaaminen liittyy asiakkaisiin, toimittajiin, syötteisiin, toimintoihin, tuotteisiin ja resursseihin. Käytännössä prosessin suorituskkyä mitataan eri-

laisilla tunnusluvuilla, jotka liittyvät yleensä aikaan, rahaan, määriin, fysikaalisiin ominaisuuksiin ja sidosryhmien näkemyksiin. Aikaan liittyviä prosessin tunnuslukuja ovat läpimenoaika, toimitusajan täsmällisyys ja joustavuus. Läpimenoaika lyhenee yleensä prosessiajattelun edetessä, ja se vähentää kustannuksia ja laatu paranee. Toimitusajan täsmällisyys mittaa Laamasen (2003, 154) mukaan parhaiten organisaation toimivuutta. Asiakas voi luottaa siihen, että hän saa haluamansa tuotteen tai palvelun juuri sovittuun aikaan. Organisaation toiminta on oikein järjestetty ja erilaiset häiriötekijät on huomioitu toimitusaikaa suunniteltaessa. Joustavuutta puolestaan voidaan mitata sillä, miten nopeasti pystytään toteuttamaan tuote- tai palvelumuutokset tai miten nopeasti asiakasvalituksiin vastataan. (Laamanen 2003, 152–154.)

Rahalla mitataan prosessien kustannuksia. Monet kustannusten laskentajärjestelmät on tarkoitettu funktionaaliselle organisaatiolle ja se aiheuttaa vaikeuksia kustannusten kohdentamisessa prosesseille. Jotta prosessin kokonaiskustannuksia voitaisiin mitata, työ-, kone-, tila-, materiaali-, energia-, yleis-, pääoma-, ja investointikustannukset tulisi voida kohdentaa suoraan prosessille. Toimintolaskenta on Laamasen (2003, 154) mukaan ratkaisu tähän. Suorien kustannusten lisäksi rahaan liittyviin tunnuslukuihin kuuluu pääoman sitoutuminen prosessiin. Tunnuslukuja, joilla rahaan liittyviä asioita kuvataan, ovat esimerkiksi liikevaihto, voitto, kate ja sijoitetun pääoman tuotto. (Laamanen 2003, 154.)

Perinteisesti organisaatioissa mitataan määriä. Kohteena voi olla tuotteiden tai palvelutapahtumien, työntekijöiden, asiakkaiden, poikkeamien, reklamaatioiden tai sairauspoissaolojen määrä. Määriä voidaan luokitella joillakin tavoilla, jotta saataisiin ymmärrys laadullisista seikoista. Esimerkiksi sairauspoissaolot voidaan jaotella lyhyisiin ja pitkiin sairauspoissaoloihin tai työtapaturmista johtuviin poissaoloihin ja muihin sairauspoissaoloihin. Aina ei suurempi määrä merkitse parempaa tunnuslukua. (Laamanen 2003, 154–155.)

Fysikaalisten ominaisuuksien mittaamisessa käytetään usein kansainvälisiin standardeihin liittyviä mittaustapoja. Organisaatioissa mitataan tuotteeseen, prosessiin, materiaaliin, koneisiin, laitteisiin ja ympäristöön liittyviä ominaisuuksia. Tärkeitä mitattavia asioita tuotannossa ovat lämpötilaan, paineeseen, energian kulutukseen ja

päästöihin liittyvät asiat. Osa mitattavista asioista voi olla lakeihin perustuvia. (Laamanen 2003, 156.)

Sidosryhmien näkemyksiin liittyviä mitattavia asioita ovat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden mittaaminen. Ne mittaavat koko organisaation suorituskyykyä, vaikka asiakastyytyväisyysmittaus voidaan kohdistaa pelkästään johonkin prosessin osaan. Näin tehdään, kun asiakkaalta kysytään tyytyväisyyden astetta esimerkiksi tuotteen toimitamisen suhteen. Asiakastyytyväisyyden mittarit pitää suunnitella huolellisesti, että saadaan oikeaa tietoa prosessin toimivuudesta. (Laamanen 2003, 157–159.)

Suorituskyykyä kuvataan yleensä tunnusluvuilla, jotka koostuvat useista tiedoista. Organisaatio itse ratkaisee, millaisia tunnuslukuja se käyttää toimintansa ohjaamiseen ja kehittämiseen. Laamasen (2003, 159–164) mukaan yleisimmät tunnusluvut ovat virtaus, tehokkuus, hävikki ja poikkeamat. Virtauksen tunnusluku saadaan määrän ja ajan suhteesta. Virtaus kertoo esimerkiksi, kuinka monta palvelutapahtumaa on toteutunut päivässä tai montako tuotetta on myyty kuukaudessa. Tehokkuus syntyy hyödyn ja tuottavuuden suhteesta. Tällainen voi olla asiakkaan kokemaa arvo suhteessa hänen panoksiinsa tai tuotettujen palvelujen suhde niiden kustannuksiin. Hävikin tunnusluku kertoo siitä, mikä ero on ideaalin tilanteen ja toteutuneen tilanteen välillä. Poikkeama kertoo toteutuneen ja tavoitteen välisestä erosta. Hävikkiä ovat yleisimmin esimerkiksi ylituotanto tai odottaminen, poikkeama voi olla toimitusaika-poikkeama. (Laamanen 2003, 15–164.)

Prosessien suorituskyyvyn mittaaminen johtaa prosessien edelleen kehittämiseen. Prosessien jatkuva kehittäminen on prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen neljäs vaihe. Siihen liittyy prosessien kehittäminen strateginen suunnittelu ja muutosten aikaansaaminen. Prosessien jatkuva kehittäminen johtaa uusien prosessien kuvaamiseen tai vanhojen prosessien päivittämiseen ja näin kehitys on jatkuvaa. (Laamanen 2003, 50.)

### **Prosessin suorituskyyvyn mittaaminen julkisella sektorilla**

Prosessien suorituskyykyä julkisella sektorilla mitataan asiakkaiden tarpeiden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden toteutumisella. Mittareita varten on syytä pohtia asi-

akkaiden ja muiden sidosryhmien prosesseille asettamia vaatimuksia ja jaotella mittarit asiakas- ja sidosryhmäkohtaisiksi. Mittareita kehitettäessä on huolehdittava siitä, että mittarit tuottavat tietoa prosessien kehittämistyöhön. Suorituskykyä verrataan mittareille asetettuihin tavoitearvoihin, jotta kiinnitetään huomio oikeisiin asioihin. (Virtanen & Wennberg 2007, 132–133.)

Kuntaorganisaatioissa on prosesseja, joiden suorituskyky ei ole helposti mitattavissa perinteisin panos-tuotos-mittareiden avulla. On myös huomattava, että kaikkia asioita ei ole tarpeen mitata. (Virtanen & Wennberg 2007, 133.) Organisaatioissa olisi lisäksi pohdittava, kuinka paljon resursseja mittaamiseen panostetaan. Strategisten ja kriittisten prosessien arviointiin täytyy joka tapauksessa panostaa. (Kenni & Asikainen 2011, 19.)

#### 5.2.4 Prosessit erilaisissa organisaatiomalleissa

Organisaation rakenteet ja organisaation työprosessit ovat yhteydessä toisiinsa. Organisaatorakenteet vaihtelevat organisaation tehtävien, toimialan ja koon mukaan. Julkisen sektorin organisaatiot ovat perinteisesti olleet jäykkiä ja niiden toiminta on organisoitu funktionaalisesti eli toimintolähtöiseen malliin. (Kenni & Asikainen 2011, 20.) Tällaisessa **tulosityksikköorganisaatiossa** ydinprosessin tehtävänä on tukea tulosityksiköitä niiden yhteistoiminnassa. Tulosityksiköiden merkitys on suurempi kuin prosessien, ja ne omistavat kaikki käytössä olevat resurssit. Tulosityksikössä on selkeät valta- ja vastuurajat, mutta sen heikkoutena on yhteisen asiakkaan tuntemisen ja hallinnan puute. Jokainen toimija tavoittelee oman erikoisalansa menestystä ja huolehtii pääasiassa vain omista asiakkaistaan. (Kiiskinen ym. 2002, 31–32.)

**Matriisiorganisaatiossa** prosessit ja tulosityksiköt muodostavat tasapainoisen matriisin. Prosessien merkitys organisaation toiminnan kannalta on tärkeämpi kuin tulosityksikömallissa. Ydinprosessit tukevat tulosityksiköitä ydinprosessiin liittyvien tehtävien hoitamisessa ja kehittämisessä. Ydinprosesseilla on vastuu kehittämisestä, ja osa resursseista on ydinprosessien käytössä. (Kiiskinen ym. 2002, 33.) Matriisiorganisaatiomallit voidaan jakaa Virtasen ja Wennbergin (2007, 139) mukaan kahteen ryhmään niiden vastuiden jaon mukaan. Tulosityksikölähtöisessä mallissa prosessit

ovat alisteisia tulosityksiköihin nähden ja prosessilähtöisessä mallissa johtaminen on organisoitu pääasiassa prosessien mukaisesti. Matriisiorganisaatiossa toimintatavat ovat yhtenäisiä ja yhteisen asiakkaan tunnistaminen on helpompaa. Valta- ja vastu rajat voivat sen sijaan olla päällekkäisiä ja epäselviä. (Kiiskinen ym. 2002, 34.)

**Prosessiorganisaatiomallissa** organisoituminen on prosessien mukainen. Ydinprosessit kehittävät toimintaa ja vastaavat myös operatiivisesta tuloksesta. Ydinprosessit myös omistavat kaikki organisaation resurssit. Prosessiorganisaatiomallin vahvuutena on vähentynyt byrokratia ja selkeät vastuu- ja valtarajat. Asiakashallinta on myös helpompaa, koska ydinprosessi omistaa asiakkuudet. Yhteiset toimintamallit edistävät lisäksi kustannustehokkuuden muodostumista. Tulosityksikkökohtaisten palvelujen ja toimintamallien erityispiirteet saattavat kuitenkin jäädä huomioimatta. (Kiiskinen ym. 2002, 35.) Suurimpana heikkoutena Virtasen ja Wennbergin (2007, 140) mielestä voidaan pitää sitä, että prosessiorganisaatiomallia ei viedä rohkeasti loppuun asti.

#### 5.2.5 Prosessinomistaja

Ydinprosesseille määritellään omistajat, jotka vastaavat kustakin ydinprosessista ja sen suorituskyvystä kokonaisvaltaisesti (Hannus 1994, 40). Prosessinomistaja tarvitsee laajan kokemuksen prosessin kattavasta toiminnasta. Hyvä prosessinomistaja ymmärtää laajoja kokonaisuuksia ja käsitteitä. Lisäksi hän pystyy kehitystyöhön ja saa aikaan tulosta. (Kiiskinen ym. 2002, 36–37.) Prosessinomistajan näkee prosessin asiakkaan näkökulmasta (Mertanen 2012, 71).

Prosessinomistajan nimeää organisaation johto. Se myös asettaa organisaation ja prosessin tavoitteet sekä päättää laajemmista prosessien kehittämishankkeista. (Virtanen & Wennberg 2007, 144.) Prosessinomistaja vastaa prosessin toiminnasta ja toimivuuden seurannasta. Lisäksi hänen tehtävänsä on tunnistaa kehitystarpeita sekä olla vastuussa kehityshankkeiden ohjauksesta. (Kiiskinen ym. 2002, 36.) Virtanen ja Wennberg (2007, 143–144) lisäävät prosessinomistajan vastuuseen myös prosessikuvausten laadinnan ja ylläpidon sekä prosessin koordinoinnin muiden prosessien kanssa. Prosessinomistajien tehtävät ja vastuut vaihtelevat sen mukaan, millaisessa organisaatiossa toimitaan. Tulosityksikköorganisaatiossa prosessinomistajalla ei yleensä ole

esimiesasemaa eikä hänellä ole hallussaan prosessin tarvitsemia resursseja. Matriisiorganisaatiossa prosessinomistajat omistavat osan resursseista, voivat olla esimiesasemassa ja vastuu on laajempi. Prosessiorganisaatiossa kaikki resurssit ovat prosessinomistajien hallussa, ja he vastaavat organisaation toiminnasta kokonaisuudessaan. (Kiiskinen ym. 2002, 36–37; Virtanen & Wennberg 2007, 143.)

Puhtaassa prosessiorganisaatiossa funktionaalinen organisaation pitäisi olla kokonaan hävinnyt, mutta tällaisia puhtaita malleja Virtasen ja Wennbergin (2007, 141) mukaan ei julkishallinnossa esiinny. Hallinnon tehostamis- ja tuloksellisuuspaineet sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vaatimukset ovat jouduttaneet siirtymistä kohti prosessilähtöistä organisaatiomallia. Usein mallit ovat kuitenkin prosessipainotteisia matriisiorganisaatiomalleja. (Virtanen & Wennberg 2007, 141.) Tampereen kaupungin laitoshoidon prosessiorganisaatiossakin perinteinen organisaatio nähdään prosessien resurssien lähteenä (Laitoshoidon prosessikarttaluonnos 2008).

Kennin ja Asikaisen (2011, 64) katsauksessa kuntien prosessimaisesta toiminnasta ilmeni, että Suomessa kunnat ovat lähteneet kehittämään toimintaansa kohti prosessimaista toimintatapaa. Prosessilähtöinen toimintatapa on nähty keinona vastata tulevaisuuden haasteisiin ja ongelmiin. Paikalliset olosuhteet ja kulttuuri ovat vaikuttaneet siihen, miten eri kunnat ovat prosessimaista toimintatapaa kehittäneet. Tuotannon prosessimaisen organisoitumisen lisäksi tarvitaan johtamisjärjestelmää tukemaan sitä. Kuntaorganisaatioissa koetaan haastavaksi tuotannollisten ja poliittisten prosessien erottaminen. Luottamushenkilöiden suhtautuminen on joissakin kunnissa ollut varautunutta prosessimaista toimintaa kohtaan. Toisaalta Tampereella prosessimainen toimintatapa on ulotettu palvelujen tuotannosta luottamushenkilöorganisaatioon, eikä siitä johtuvaa kaksoisjohtajuutta ole nähty isona haasteena. (Kenni & Asikainen 2011, 47–64.)

#### **5.2.6 Tampereen kaupungin laitoshoidon prosessilähtöinen toimintatapa**

Tampereen kaupungin toimintamallin mukaisesti laitoshoidon prosessilähtöistä toimintatapaa on kehitetty vuodesta 2008 lähtien. Prosessimaisen toimintatavan tarkoituksena on laitoshoidon tuotantostrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttami-

nen. Kaikki oleelliset toiminnot pitäisi kuvata prosesseina, ja toimintaa pitäisi myös ohjata prosesseina. Laitoshoidon prosessit on jaoteltu ydin- ja tukiprosesseihin eikä osa-prosessia ole käytössä. (Prosessilähtöinen toimintatapa laitoshoitossa 2008.)

Prosessikartta eli prosessihierarkia kuvaa laitoshoitoydin- ja tukiprosessien välisen yhteyden. Ydinprosessin näkökulmana on ulkoinen asiakas ja prosessilla on välitön yhteys asiakkaaseen. Sen lähtökohtana ovat ydinkyvyykkydet. Laitoshoidon ydinprosesseja ovat kotona asuvien moniammatillinen tukeminen, sairauksien hoito ja pitkäaikaishoito. (Laitoshoidon prosessikarttaluonnos 2008.) Tukiprosessin näkökulmana on puolestaan sisäinen asiakas, ja niiden tarkoitus on ydinprosessien tukeminen sen tehtävän onnistumisessa. Lisäksi tukiprosessit pitävät käytettävissä ja toimittavat ydinprosessien vaatimia resursseja. (Prosessilähtöinen toimintatapa laitoshoitossa 2008.) Tukiprosesseja ovat hoidon tukipalvelut, henkilöstö, talous, laadunhallinta, kiinteistöhallinta ja sidosryhmäyhteistyö (Laitoshoidon prosessikarttaluonnos 2008). Laitoshoidon prosessikartassa on kuvattu lisäksi asiakkaat, sidosryhmät ja tukitoimintoja (Prosessilähtöinen toimintatapa laitoshoitossa 2008).

## 6 KEHITTÄMISTYÖ, TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan kokonaisvaltainen, syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta (Ojasalo ym. 2009, 55). Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkija on lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu tutkittavien toimintaan sekä tekee ilmiöstä omia tulkintojaan (Ojasalo ym. 2009, 94). Kehittämistyön tekijä on Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön siivoustyönjohtaja. Kehittämistyötä on tehty työn ohessa vuodesta 2011, mutta pääasiassa vuosien 2012 ja 2013 aikana. Opinnäytetyötä varten kerätty teorian tieto on ollut pohjana yksikön työnjohtajan, siivoustyönohjaajien ja osastojen laitoshuoltajien kanssa käydyille keskusteluille.

Kehittämistyö etenee vaiheittain ja alkaa palveluliiketoiminnan peruskäsitteiden määrittämisestä Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön näkökulmasta. Asiakas-, palvelu- ja asiakaslähtöisyys-käsitteet ovat pohjana yksikön strategisen perustan luomiselle. Strategiatyössä määritellään yleispalveluyksikön arvot ja toiminta-ajatus sekä visio SWOT-analyysiä käyttäen. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön ydin- ja tukiprosessit kuvataan viimeiseksi. Niiden lisäksi kuvataan puhtauspalvelun prosessi prosessikaaviona ja sitä täydentävänä toimintotaulukkona. Kehittämistyö, sen tulokset ja niistä tehtävät päätelmät esitetään yhdessä.

### 6.1 Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakas

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakasta selvitettiin aivoriihityöskentelyllä talokohtaisissa ryhmissä ja esimiesten pohdinnoilla vuonna 2011. Aivoriihi eli brainstorming on luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmä, jossa tuotetaan ideoita kuudesta kahteentoista hengen ryhmässä ryhmän vetäjän johdolla. Aivoriihikokous aloitetaan asettamalla ja rajaamalla aivoriihen tavoitteet. Ideointi alkaa vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei tarvitse perustella ja niitä ei arvioida. Ryhmän vetäjä voi pyr-



kiä vauhdittamaan ideointia sen hidastuessa. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä arvioidaan vetäjän ohjeiden mukaisesti. Ideoiden arviointi järjestetään erikseen. (Ojasalo ym. 145–147.)

Aivoriihityöskentelyä käytettiin yhtenäisen käsityksen muodostamisessa Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaasta. Sitä toteutettiin osastojen siivouspalvelun talokohtaisissa ryhmissä siivoustyönjohtajan toimiessa ryhmien ajatusten kokoajana ja työskentelyn suuntaajana. Ryhmissä oli neljästä kymmeneen laitoshuoltajaa, ja ryhmiä oli yhteensä yhdeksän. Aivoriihityöskentely toteutettiin vuoden 2011 kevään aikana. Vaatehuolto- ja juhlatalopalvelujen asiakasta käsiteltiin yksikön työnjohtajan, siivoustyönohjaajien ja siivoustyönjohtajan kanssa.

Kevään 2011 kokoontumisten tavoitteena oli tarkastella, kuka on Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakas osastolla tapahtuvan siivouksen näkökulmasta. Aivoriihityöskentelyn vapaassa ideoinnissa lähdettiin siitä, että jokainen sai kertoa, mitä itse ajattelee ja mitä ensimmäiseksi tulee mieleen puhuttaessa Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaasta. Siivoustyönjohtaja kirjasi asioita paperille. Tulokseksi saatiin seuraavia asiakkaan määritelmiä: mummot ja papat, vanhus, asukas, potilas, tamperelainen, kuntalainen, Tampereen kaupunki, asukkaan puoliso ja lapset, omaiset, vieraat, hoitajat, osastolla työskentelevät, fysioterapeutit, askartelunohjaajat, osastolla kävijät, pappi, mummon kammarilainen (vapaaehtoistyöntekijä), huoltomies, esiintyjät, me itse (laitoshuoltajat), hallinto, pomot, kokouksissa kävijät, parturi, kätsy-mies (Tampereen Logistiikan hyllytyspalveluhenkilö), sisäisten kuljetusten miehet, jätteiden ja pyykin kuljettajat.

Aivoriihityöskentelyn ensimmäisessä valintavaiheessa ryhmiteltiin asiakkaita sillä perusteella, kuka käyttää tiloja. Tulokseksi saatiin kolme ryhmää. Koukkuniemen vanhainkodissa asuvat asukkaat ja Rauhaniemen sairaalassa hoidettavat potilaat muodostavat suurimman ryhmän. Tiloissa asuvia hoitavat henkilöt eli tiloissa työskentelevä henkilökunta on toinen ilmeinen asiakasryhmä, ja heille tilat näyttäytyvät työskentely-ympäristönä. Kolmannen ryhmän muodostavat kaikki tiloissa vierailevat, olivatpa he siellä työtehtävissä (pappi, huoltomies) tai vapaaehtoisesti (omainen, vapaaehtoistyöntekijä).

Ryhmät näkivät asukkaat ja potilaat tärkeimmiksi tilan käyttäjäksi, joita varten siivoustyötä tehdään. Siivouksella luodaan puhdas ja viihtyisä koti sekä hoitoympäristö huomioiden myös turvallisuus. Osastojen henkilökuntaa tai vierailijoita ei olisi, jos asukkaita ja potilaita ei olisi. Toisaalta nähtiin, että tiloissa työskenteleviäkin varten tiloja siivotaan muun muassa työturvallisuuden vuoksi. Tilojen muille käyttäjille siivouksen tarkoitus nähtiin ensisijaisesti esteettisenä asiana, mutta myös turvallisuusnäkökulma nostettiin esiin infektioiden leviämisen ehkäisemisen näkökulmasta. Todettiin, että Koukkuniemen alueen yleispalvelujen asiakkaana on ryhmä tilojen käyttäjiä. Grönrooskin (2009, 419) toteaa, että palvelun tuottajan asiakas voi olla ryhmä.

Seuraavassa valintavaiheessa tarkasteltiin yleispalveluyksikköä organisaationa, joka tuottaa palvelua eri tiloissa asuville ja hoidettaville sekä niissä työskenteleville ihmisille. Huomattiin, että yksikön asiakkaana on osasto tai yksikkö, jolle palvelua tuotetaan. Siivouspalvelua tuotetaan Koukkuniemen vanhainkodin ja Rauhaniemen sairaalan osastoille ja kaikkiin yleisiin tiloihin. Sen lisäksi palvelua tuotetaan myös teknisen yksikön tiloihin. Palvelun tilaaja ja sen määrittelijä on Tampereen kaupungin laitoshoidto. Tällaista organisaation sisäistä palvelua tuotettaessa puhutaan sisäisestä asiakkaasta (Grönroos 2009, 414).

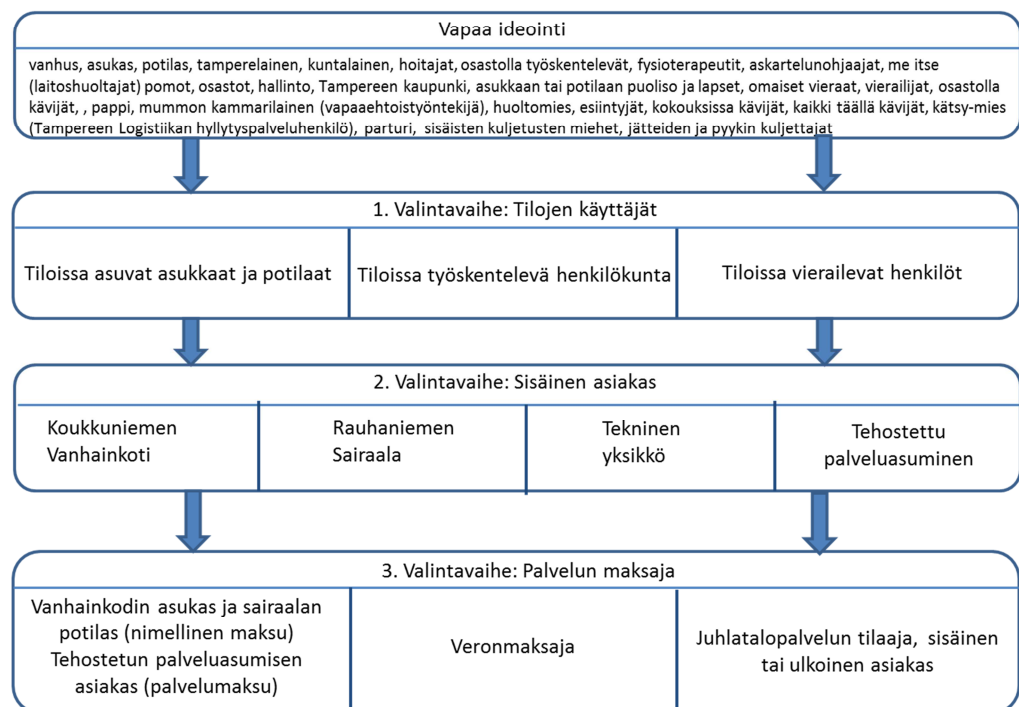
Esimiesten yhteisessä pohdinnassa käsiteltiin Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tuottaman palvelun maksajaa, ja tästä muodostui uusi näkökulma asiakkaaseen. Asukas tai potilas ei voi itse määritellä, mitä palvelua hän haluaa, kuinka paljon hän sitä haluaa tai kuinka paljon hän siitä maksaa. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee, että vanhainkodin palvelusta peritään määrätty nimellinen maksu (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012). Julkiset palvelut rahoitetaan pääasiassa verovaroin (Johnston & Clark 2005, 20), ja henkilökunta ja vierailijat eivät maksa saamastaan palvelusta muuta kuin veronmaksajina. Tehostetun palveluasumisen yksiköiden tulevat asiakkaat huomioitiin tässä valintavaiheessa. Tehostetussa palveluasumisessa asiakkaille tuotettavien palvelujen maksuperusteet ovat erilaiset kuin vanhainkodissa tai sairaalassa.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön vaatehuollon, juhlatalopalvelun ja yleisten tilojen asiakasta pohdittiin yksikön esimiehen ja siivoustyönohjaajien kanssa. Vaate-

huollon asiakkaita ovat Koukkuniemen alueen osastot ja henkilökunta. Osastot edustavat asukkaita ja potilaita. Henkilökunta on asiakkaana, koska työvaatteet ovat vuokravaatteita ja ne tulevat puhtaina pesulasta vaatehuoltoon ja siellä ne lajitellaan kuljetettavaksi yksiköihin. Vaatehuolto huolehtii henkilökunnan työvaatteiden tilaamisesta ja uudelleen koodaamisen tilaamisesta sekä pois lähteneiden henkilöiden vaatteiden palauttamisesta pesulaan. Lisäksi vaatehuolto huolehtii vaippatilauksista.

Yleisten tilojen työntekijöiden asiakkaita ovat pääasiassa sosiaali-, kokous-, juhlatalo-, kahvio- ja tunnelitiloja käyttävät henkilöt. Juhlatalopalvelua tuottaa tavallisesti pieni joukko yleisten tilojen laitoshuoltajia siivoustehtävien ohella. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön juhlatalopalvelun asiakas on tilaisuuden tilaaja. Tilaaja voi olla viriketoiminnan ohjaaja asukkaiden ja potilaiden tilaisuuksia järjestettäessä, Koukkuniemen vanhainkodin tai Rauhaniemen sairaalan johto kokouksia järjestettäessä tai ulkopuolinen tilaaja juhlatalossa järjestettäviä tilaisuuksia tai kahvitarjoiluja järjestettäessä. Juhlatalopalvelun tilaaja voi olla joko sisäinen tai ulkoinen asiakas. Aivoriihityöskentelyn ja pohdintojen tulokset on havainnollistettu kuviossa 19.

Aivoriihityöskentely: Koukkuniemen yleispalveluyksikön asiakas



KUVIO 19. Aivoriihityöskentely: Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakas

Eri valintavaiheet eivät ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja vaan kuvaavat asiakasta eri näkökulmista. Eri asiakasryhmien näkyväksi tekeminen mahdollistaa sen, että Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö tietää, kenelle palvelua tuotetaan. Tärkeäksi havainnoksi osastoilla siivouspalvelua tuottavien laitoshuoltajien näkökulmasta nousi se, että heillä on erilaisia asiakkaita. Usein ajatellaan, että vain asukkaat ja potilaat ovat asiakkaita, mutta aivoriihityöskentelyssä vapaan ideoinnin jälkeisessä valinnassa asiakkaaksi tulivat myös henkilökunta ja vierailijat. Lisäksi se taho, joka päättää, mitä ja millaista palvelua tuotetaan, selkiytyi valintavaiheissa. Asiakkaan käsittämisen erilaisiksi ryhmiksi ihmisiä edistää myös asiakaslähtöisyyden ymmärtämistä.

Osastojen siivouspalvelu muodostaa ylivoimaisesti suurimman osan Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelusta. Yksikön johtamisen ja kehittämisen kannalta on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon yksikön kaikkien palvelujen asiakkaat. Vaikka vaatehuolto- ja juhlatalopalvelussa työskentelee pieni osa yksikön työntekijöistä, niiden tuottama palvelu on niiden asiakkaille tärkeää. Yksikön toiminnan muuttaminen palveluliiketoiminnaksi vaatii erityisesti muutoksia asiakassuhteissa (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 60), ja yksikön täytyy tietää asiakkaansa kehittääkseen toimintaansa. Tehostetun palveluasumisen yksiköiden asukkaiden huomioiminen asiakkaina suuntaa yksikön toimintaa kohti tulevaisuutta.

## **6.2 Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelun tekninen laatu**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön osastojen palvelua ja palvelun luonnetta käsiteltiin siivoustyöjohtajan pitämässä osastoryhmien laitoshuoltajien kokoontumisissa. Kokoontumisia järjestettiin yksi jokaista ryhmää varten. Vuonna 2011 kokoontumisissa pohdittiin palvelua yleisesti. Näissä kokoontumisissa käytettiin teorialietoa keskustelujen pohjana ja siivoustyöjohtaja suuntasi keskustelua ennalta laaditun keskustelurungon mukaisesti (liite 1).

Palvelun kokonaiskuvan luomiseksi palvelua käsiteltiin palvelun laadun näkökulmasta. Kokonaislaadun hahmottamiseksi osastojen siivouspalvelua pohdittiin ensin teknisen laadun kannalta laitoshuoltajien ryhmien kokoontumisissa keväällä 2013. Ai-

neistona käytettiin lisäksi laitoshoidon hygieniaohteita ja siivoustyönohjaajaopiskelijoiden keräämää hygieniakäytäntöihin liittyvää aineistoa. Teknisen laadun tehostamiseksi päivitettiin työjärjestys, laadittiin perussiivousskalenteri ja jaksoittaisten tehtävien viikkosiivousskalenteri. Juhlatalo- ja vaatehuoltopalvelujen teknistä laatua käsiteltiin esimiesten yhteisissä kokoontumisissa.

Keväällä 2011 osastoilla siivoustyötä tekevien laitoshuoltajien ryhmissä käsiteltiin yleispalveluyksikön palvelua. Laitoshuoltajat näkivät tuottamansa palvelun yleisesti konkreettisina tehtävinä. Siivoustyö osastoilla on ylläpitosiivousta, jaksoittaisia tehtäviä ja perussiivoustehtäviä. Laitoshuoltaja tarvitsee palvelun prosessissa erilaisia siivousaineita, -koneita ja -välineitä sekä puhdistusmenetelmiä, jotka mahdollistavat laadukkaan siivoustyön. Lisäksi hän tilaa siivoustarvikkeita, jotta työ olisi mahdollista tehdä. Oikean siivousaineen valinta ja sen oikea annostelu, siivousvälineen ja tarkoituksenmukaisen puhdistusmenetelmän valinta tehtävän, lian ja pintamateriaalin mukaan sekä siivouskoneiden käyttö käsityömenetelmien ja paljon aikaa vaativien tehtävien sijaan vaikuttavat siivouksen lopputulokseen eli palvelun tekniseen laatuun (Grönroos 2009, 102). Myös yleisten tilojen työntekijöiden tehtävät voidaan ajatella samanlaisena palveluna kuin osastoilla siivouspalvelutyötä tekevien laitoshuoltajien.

Koukkuniemen alueen laitoksissa oli tehty siivoustyön mitoitus 2000-luvun alussa, ja organisaatiouudistusta vuonna 2010 tehtäessä todettiin, että hygieniakäytännöt, siivoustiheydet ja työmenetelmät olivat muuttuneet. Siivoustyön mitoitusta päivitettiin vuoden 2012 aikana. Käytäntöjä muutettiin vastaamaan nykyisiä käsityksiä, mutta työohjeita kokonaisuutena ei ole vielä ehditty käsitellä laitoshuoltajien kanssa yhdessä. Kevään 2013 kokoontumisissa laitoshuoltajat toivoivat, että kirjalliset työohjeet käsitellään ryhmissä, jotta kaikille syntyisi yhtenäinen käsitys siitä, miten vaadittava laatu saavutetaan. Lisäksi yhtenäinen laatu-käsitys mahdollistaisi laitoshuoltajien ammatillisen osaamisen kartoittamisen, jonka jälkeen voitaisiin arvioida lisäkoulutustarve.

### 6.2.1 Siivouspalvelun tekninen laatu

Laitoshoidon tuotantoalueen toimintasääntö (2013) määrittelee Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelun hoidon tukipalveluksi. Yleispalveluyksikön palvelu perustuu alueella toteutettavan ydinpalvelun luonteen ymmärtämiseen. Yleispalveluyksikön organisaatiomuutosta valmisteltaessa keväällä 2010 huomioitiin osaston toiminta ja asukkaiden ja potilaiden hoito suunniteltaessa siivoustehtäviä. Etsittiin parasta mahdollista siivousaikaa ja luotiin päivittäinen työjärjestys (liite 2), joka on yhtenäinen kaikilla osastoilla. Päivittäinen työjärjestys on laitoshuoltajien työn perusta ja kertoo selkeästi, mitä tehtäviä työpäivän aikana on tarkoitus tehdä ja mihin aikaan päivästä niitä tehdään. Yhtenäinen työjärjestys luo toimintavarmuutta yleispalveluyksikön osastoilla tapahtuvaan siivoustyöhön, koska jokainen työntekijä hallitsee tehtävät millä tahansa osastolla. Työntekijän siirtyminen ryhmästä toiseen esimerkiksi äkillisessä poissaolotilanteessa on helpompaa, kun kaikkialla työskennellään samojen periaatteiden mukaisesti. Työjärjestyksestä on kuitenkin mahdollista poiketa osaston päivittäisen tilanteen mukaan. Esimerkiksi suunniteltua lattian puhdistamista yhdistelmäkoneella ei tehdä hartaustilaisuuden aikana tehtävän aiheuttaman häiriön vuoksi.

Laitoshuoltajien ryhmien kokoontumisissa erityisesti keväällä 2013 ilmeni, että osastojen toimintatavat ovat muuttuneet alkutilanteesta. Ruokasalia käytetään yhä enemmän viriketoimintaan päivällä lounaan jälkeen ja siksi suunniteltu yhdistelmäkoneajo asukkaiden ruokailun jälkeen ei enää sovi osaston toimintaan. Joissakin ryhmissä oli jo kokeiltu siirtää yhdistelmäkoneajo tehtäväksi aamulla ennen asukkaiden siirtymistä aamiaiselle. Lisäksi osaston asukkaiden suihkussa käynnin ajankohta on useimmilla osastoilla muuttunut, ja suihkun siivousajankohtaa piti miettiä uudelleen. Aikaisemmin suihkuhuone oli tyhjänä asukkaiden ruokailun ajan keskipäivällä, mutta asukkaiden ruokailuaikojen myöhemmäksi siirtymisen vuoksi ja henkilökunnan toimintatapojen muuttumisen vuoksi pääteltiin, että parempi suihkuhuoneen siivousaika olisi ennen keskipäivää ennen osaston henkilökunnan iltavuoron alkamista.

Osastojen toimintatavoissa tapahtuneiden muutosten vuoksi tehtiin uusi työjärjestys (taulukko 1, sivu 88). Taulukko kertoo tehtävien töiden ajankohdan, mutta se ei ker-

ro, mitä tehtävät sisältävät. Työjärjestystä käytetään päivittäisen työn runkona. Se kertoo päivittäisten töiden järjestyksen, mutta sen ei ole tarkoitus olla minuuttiaika-taulu. Työjärjestykseen ei ole merkitty ruokataukojen ajankohtaa, koska ne sisältyvät työaikaan ja ne voidaan pitää joustavasti. Useimmilla osastoilla on melko kiinteät ruokataukojen ajankohdat, mutta työntekijä voi itse vaikuttaa siihen, milloin taukon-sa pitää. Työpäivä ei myöskään pääty kaikilla työntekijöillä samaan aikaan ja siksi iltapäivällä on mahdollisuus tehdä perussiivoustehtäviä.

TAULUKKO 1. Koukkuniemen alueen osastojen siivouspalvelun päivittäinen työjärjes-tys

TYÖJÄRJESTYS	
ajankohta	tehtävä
7.00–7.15	päivän tehtävien suunnittelu
7.15–8.00	ruokasalin yhdistelmäkoneajo, osaston yleiset tilat
8.00–9.00	hissit, kanslia, lääkkeenjakuhuone, toimistot, henkilökunnan wc ja kahvihuone
9.00–11.00	asukashuoneet, wc:t, jaksoittaiset tehtävät / perussiivous
11.00–12.00	suihkuhuone
12.00–13.00	ruokasali, osastokeittiö, käytävät, varastot
13.00–14.00	asukashuoneet, huuhteluhuone, perussiivous
14.00–15.00	siivoushuone, perussiivous

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön osastojen siivoustehtävät on organisoitu työjärjestyksen mukaiseksi kokonaisuudeksi. Päivittäinen työjärjestys kertoo sekä työntekijälle että osaston henkilökunnalle niistä tehtävistä, joita laitoshuoltajan on tarkoitus päivän aikana tehdä. Se vastaa yksikertaisesti kysymykseen, mitä asiakas saa palveluprosessin seurauksena. Grönroosin (2009, 100) mielestä palvelun tekni-nen laatu on juuri palveluprosessin seurauksena syntyvä lopputulos.

Huilaja (2009, 32) puolestaan toteaa, että palvelujen organisoinnilla on vaikutusta puhtauspalvelun tekniseen laatuun. Yhtenäinen työjärjestys helpottaa päivittäisten tehtävien hahmottamista, tukee uuden työntekijän orientoitumista osaston siivous-tehtäviin ja antaa varmuutta palvelun tuottamisesta. Työjärjestys on osaston henki-lökunnan ja yleispalveluyksikön yhteinen näkemys siitä, milloin eri tilojen siivoukselle on paras mahdollinen aika, ja se kertoo osaston henkilökunnalle, mitä tiloja siivotaan päivän aikana. Työjärjestys tuo palvelun näkyväksi. Työjärjestyksen suunnittelussa on

huomioitu hoitotyö, ja voidaan sanoa, että työjärjestys tukee ydinpalvelun tekemistä. Vaikka työjärjestys ei kerro, millä tavoin tehtävät tehdään, eikä siis määritä selkeää laatutasoa, se edistää teknisen laadun syntymistä.

Vuonna 2011 talokohtaisissa ryhmissä pohdittiin, miten perussiivoustehtävät toteutetaan huomioiden tehtävien tasainen jakautuminen vuoden ajalle. Suunnittelemalla perussiivouksen ajankohdat selkeytetään tekemistä. Lisäksi voidaan seurantalistan avulla varmistaa, että tehtävät tulevat tehdyksi. Yhteisten keskustelujen pohjalta suunniteltiin perussiivousskalenteri (taulukko 2), jossa myös vuodenajan vaihtelut on huomioitu. Ikkunoita pestään kesällä ja samalla puhdistetaan patterit. Kaikki asukas- ja potilashuoneet siivotaan kerran vuodessa, ja suunniteltu perussiivous tehdään kalenterivuoden aluksi. Keväällä siivotaan osaston yleisiä tiloja, käytäviä ja ruokasali ikkunoineen. Syksyllä huolehditaan vinttien, varastojen ja toimistojen puhdistamisesta ennen kosteiden tilojen perussiivousta.

TAULUKKO 2. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön osastosiivouksen perussiivousskalenteri

PERUSSIIVOUSKALENTERI	
Kuukausi	Perussiivoustehtävät
Tammikuu	Asukas- ja potilashuoneet
Helmikuu	Asukas- ja potilashuoneet
Maaliskuu	Asukas- ja potilashuoneet
Huhtikuu	Asukas- ja potilashuoneet, käytävät ja yleiset tilat
Toukokuu	Osaston ruokasali, ikkunat, patterit
Kesäkuu	Ikkunat, patterit
Heinäkuu	Ikkunat, patterit
Elokuu	Ikkunat, patterit, vintit, varastot
Syyskuu	Ikkunat, patterit, osaston varastot, siivoushuone
Lokakuu	Osaston toimistot
Marraskuu	WC:t, pesutilat, huuhteluhuoneet
Joulukuu	WC:t, pesutilat, huuhteluhuoneet



Osastoilla tehtävään siivouspalveluun kuuluu ylläpitosiivouksen ja perussiivouksen lisäksi viikoittaisia jaksoittaisia puhdistustehtäviä. Tällaisia tehtäviä ovat wc-tilojen desinfioiva puhdistus, osaston yleisten tilojen lattioiden puhdistushoito yhdistelmä-koneella ja apuvälineiden puhdistus. Laitoshuoltajilla on tieto tehtävistä, mutta niitä toteutetaan suunnittelemattomasti eikä toteutumista ei aina kirjata. Joskus huomataan, että tehtävät on suunniteltu niin, että yhdistelmäkonetta tarvittaisiin yhtä aikaa monella osastolla. Tällaisten tilanteiden estämiseksi laadittiin viikkosiivouskalenteri (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön osastojen viikkosiivouskalenteri.

VIIKKOSIIVOUSKALENTERI				
maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai	perjantai
asukashuoneiden viikkosiivous, 10 kpl	asukashuoneiden viikkosiivous, 10 kpl	wc-tilojen desinfioiva puhdistus ja lattian pesu lattiahoitokoneella / pienellä yhdistelmäkoneella kahdella osastolla	wc-tilojen desinfioiva puhdistus ja lattian pesu lattiahoitokoneella / pienellä yhdistelmäkoneella kahdella osastolla	kaikkien asukashuoneiden tarkastussiivous
		apuvälineiden puhdistus kahdella osastolla	apuvälineiden puhdistus kahdella osastolla	
yhdistelmäkone osastolla 1	yhdistelmäkone osastolla 2	yhdistelmäkone osastolla 3	yhdistelmäkone osastolla 4	yhdistelmäkone yleisissä tiloissa

Jaksoittaiset tehtävät on jaettu työviikon arkipäiville niin, että työn kuormitus olisi tasaista ja siivouskoneiden käyttö olisi tehokasta. Siivouskoneiden käytössä on huomioitava myös yleisten tilojen laitoshuoltajien siivouskoneiden käyttötarve. Osastojen ruokasalien, aulojen ja käytävien lattiat voidaan puhdistushoitoa yhdistelmäkonetta käyttäen viikoittain, kun kone voi olla yhdellä osastolla koko päivän. Asukashuoneiden kerran viikossa tehtävä viikkosiivous jaksetaan viikon kahdelle ensimmäiselle päivälle ja tarkastussiivous tehdään kaikissa asukashuoneissa perjantaisin. Wc-tilojen jaksoittainen siivous tehdään kahdella osastolla keskiviikkona ja kah-

della osastolla torstaina, koska ryhmällä on käytössä yksi lattianhoitokone ja yksi kymmenen litran yhdistelmäkone. Näin lattioiden pesu voidaan tehdä tehokkaammin koneilla jokaisella osastolla kerran viikossa.

Viikkosiivouskalenteri ja perussiivouskalenteri ohjaavat työntekijöitä työn suunnittelussa ja toteutuksessa sekä edistävät työ mielekkyyden kokemista oman työn suunnittelusta. Jaksoittaisella siivouksella tehostetaan ylläpitosiivousta ja sillä voidaan myös siirtää perussiivoustarvetta (SFS 5967 2010, 2). Jaksoittaiset tehtävät ja perussiivoustehtävät kirjataan seurantalistoihin, jotta voidaan varmistaa, että määrättyt tehtävät on tehty. Lisäksi kirjaaminen auttaa arvioimaan siivouksen tarvetta esimerkiksi tilanteissa, joissa jaksoittaiset tehtävät ovat jääneet tekemättä äkillisten poissaolojen vuoksi. Myös töiden tasapuolista jakaantumista eri työntekijöiden kesken voidaan tarkastella esimerkiksi ikkunanpesun seurantalistoista.

Erilaiset ohjaus- ja seurantajärjestelmät ovat Huilajan (2009, 32) mukaan osa puh-  
tauspalvelun teknistä laatua ja ne varmistavat palvelun toteutumista. Laitoshuoltajan  
jaksotyön vuoksi sama työntekijä ei ole kaikkina päivinä työssä, vaan on arkenakin  
vapaalla. Seurantalistasta voidaan tarkistaa, mitä siivoustehtäviä osastolla on tehty.  
Ryhmän kokonaisvaltaista vastuunottamista kaikista talonsa osastoista pyritään tu-  
kemaan työntekijöiden kierrolla. Laitoshuoltaja työskentelee pääasiassa yhden viikon  
yhdellä osastolla ja siirtyy seuraavalla viikolla toiselle osastolle. Kaikki tietävät kaikki-  
en osastojen perussiivoustilanteen ja ottavat vastuun yhden viikon ajan jaksoittaisis-  
ta tehtävistä ylläpitosiivouksen ohella yhdellä osastolla. Työntekijöiden kierto osas-  
tolta toiselle palvelee myös vaihtelunhalua ja ehkäisee vakiintuneiden väärrien toi-  
mintatapojen syntymistä. Osastojen luonne myös vaihtelee ja joku osasto voi olla  
toista raskaampi. Kierrolla varmistetaan myös työn tasapuolinen jakautuminen.

### **6.2.2 Jäte- ja pyykkihuoltotehtävien tekninen laatu**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tehtäviin osastoilla ja yleisissä tiloissa kuu-  
luvat siivouksen lisäksi jäte- ja pyykkihuoltotehtävät. Siivoustyönohjaajaopiskelijat  
organisoivat jätteen lajitteluastoiden ajanmukaistamisen ja osastojen jätteen  
keräilypaikkojen yhdenmukaistamisen. Jätteen ja likapyykin keräilyn organisointi

osastoilla ja niiden kuljettamisen järjestäminen ovat osa yleispalveluyksikön palvelun laatua. Tehtävien toteuttaminen vaatii yhteistyötä sekä osastojen henkilökunnan että sisäisten kuljetusten yksikön kanssa. Koivula-talon yläkerrasta ja Lehtelä-talon osastolta 24 sisäisen kuljetusten henkilökunta hakee jätteet ja likapyykit, mutta muilta osastoilta ja yleisistä tiloista yleispalveluyksikön henkilökunta kuljettaa ne talojen tunnelikerroksissa sijaitseviin keräilyhuoneisiin.

Koukkuniemen alueella käytetään lähinnä pesulan omistamia ja siellä pestäviä mikrokuituisia taso- ja lattiapyyhkeitä. Siivouksessa käytettävät mopit ovat Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön omaisuutta, mutta nekin pesetetään pesulassa. Käytössä on lisäksi mikrokuituisia ikkunapesimen nukkakankaita, ikkunapyyhkeitä, perussiivouksessa käytettäviä kalustemoppeja ja turvalattioiden puhdistamiseen tarkoitettuja moppeja. Ei ole taloudellista ostaa omia harvemmin käytettäviä siivoustekstiilejä niin paljon, että niitä riittäisi pesulakierron ajan jokaiselle osastolle tarvittava määrä. Tästä syystä nämä siivoustekstiilit ovat talokohtaisia ja niitä pestään talojen tai osastojen pyykinpesukoneilla.

### **6.2.3 Hygieniakäytännöt osana teknistä laatua**

Laitoshuoltajien talokohtaisissa ryhmissä keväällä 2013 käsiteltiin niitä asioita, jotka vaikuttavat siivouksen lopputulokseen. Kaikkea työskentelyä laitoksessa ohjaavat erilaiset hygieniakäytännöt (Lahtinen 2012) ja ne vaikuttavat oleellisesti työn tulokseen. Myös Teirilä ja Pekkala (2010, 584) ovat samoilla linjoilla todetessaan, että terveydenhuollon laitoksissa ja sairaaloissa palvelun laatuun vaikuttavat aseptiset työskentelytavat ja kosketuskohtien puhdistaminen. Hoitolaitosympäristössä tehdään paljon hygieniaan liittyviä tehtäviä, joiden lopputulos ei ole silmin havaittavissa. Hygieniakäytännöt sisältävät käsihygieniaohjeiden lisäksi aseptiset työskentelytavat sekä huomion kiinnittämisen kosketuskohtien puhdistamiseen. Kosketuskohtien huomioiminen ja niiden puhdistamisen tärkeys korostuvat laitoshuoltajien mielestä erityisesti tilanteissa, joissa ei ole mahdollista tehdä kaikkia sovittuja tehtäviä. Silloin keskitytään niiden pintojen puhdistamiseen, jotka ovat infektioiden leviämisen kannalta oleellisia.

Kosketuskohtien puhdistamisesta on ohjeet, mutta tasopyyhkeiden taittelukäytännöt ovat vielä epäselvät. On tärkeää, että omilla käsillä ei liata tasopyyhettä ja että siirryttäessä puhdistamaan seuraavaa aluetta, pyyhkeestä käännetään puhdas pinta esiin. Asukas- ja potilashuoneiden siivouksen vyöhykeajattelu vaatii vielä perehdyttämistä ja opastamista. Asukashuoneessa on asukkaan välittömän ympäristön, vuoteen ja yöpöydän, lisäksi pesuallasvyöhyke sekä vähintään yksi kosketuspintojen vyöhyke. Vyöhykkeet lisääntyvät huoneessa asuvien asukkaiden lisääntyessä. Vyöhykkeeltä toiselle siirryttäessä kädet desinfioidaan, vaihdetaan puhtaat kertakäyttöiset suojakäsineet ja tasopyyhe vaihdetaan puhtaaseen. Näin vältetään mikrobien siirtyminen pinnalta toiselle.

Kertakäyttöinen siivouspyyhe on käytössä eritetahrojen poistamiseen ja wc-tilojen siivoamiseen. Mikrokuituisten tasopyyhkeiden pesuominaisuudet ovat kehittyneet niin, että niitä voitaisiin käyttää myös wc:n siivouksessa. Wc:ssä käytetty tasopyyhe voidaan pestä korkeassa desinfioivassa lämpötilassa muiden tilojen siivouksessa käytettyjen pyyhkeiden kanssa pesulassa (Tamminen 2013) ja sen jälkeen sitä voidaan käyttää missä tahansa tilassa. Näin toimimalla vähennettäisiin ympäristön kuormitusta. Lisäksi mikrokuituinen tasopyyhe ei läpäise mikrobeja niin kuin kertakäyttöinen pyyhe. Laitoshuoltajat kokevat, että kertakäyttöinen tasopyyhe on työskennellessä hankala, koska siinä on vain yksi puhdas pinta pyyhkeen läpäisevyyden vuoksi. Kertakäyttöpyyhkeiden taittelu koetaan myös turhauttavaksi, mutta käytön kannalta välttämättömäksi työvaiheeksi.

Aseptisen työskentelyn peruseriaatteet ovat osa laitoshuoltajan ammattitaitoa. Aseptinen työjärjestys tarkoittaa sitä, että puhdas pinta tai tila siivotaan ennen likaista. Tilakohtaisia ohjeita, joissa aseptinen työjärjestys on huomioitu, laitoshuoltajat tarvitsisivat myös sijaisten perehdytyksessä. Tärkeää on muistaa, että aseptisiin tapoihin kuuluu puhtaiden käyttöliuosten ja siivousvälineiden ja -koneiden lisäksi pesulapuhtaiden siivouspyyhkeiden käyttö. Siivouspyyhkeiden ja -välineiden tilakohittaisuus merkitsee sitä, että siivouspyyhettä tai pesualtaan pesemiseen käytettyä harjaa ei käytetä kuin yhdessä huoneessa. Käytön jälkeen siivouspyyhkeet laitetaan

pyykkiin ja välineet puhdistetaan ennen seuraavaa käyttöä. Kädet desinfioidaan monta kertaa työpäivän aikana. Aseptisilla työskentelytavoilla taataan se, ettei työntekijä työskentelytavoillaan likaa pintoja tai siirrä likaa pinnoilta toisille.

Eritetahrojen poistaminen on puhuttanut paljon laitoshuoltajia ja osastojen henkilökuntaa. Tehtävä kuuluu hygieniaohjeen (Lahtinen 2012) mukaan yksiselitteisesti sille, joka on tahran havainnut. Eritteen sisältämä mikrobimäärä on suuri ja siksi se pitäisi poistaa heti. Yleispalveluyksikön työntekijät työskentelevät aamuvuorossa, ja eritteitä voi ilmaantua mihin vuorokauden aikaan tahansa. Vähitellen myös osastojen henkilökunta on oppinut sen, että heidän pitää eritetahran havaittuaan poistaa se, eikä jättää sitä odottamaan laitoshuoltajan työhön tuloa. Laitoshuoltajien mielestä osastojen eritetahrapakit edistävät hygienian toteutumista, koska osaston henkilökunnalla on aina käsillä tarvittavat välineet eritetahrojen poistamiseen. Yleispalveluyksikön henkilökunta huolehtii siitä, että eritetahrapakissa on tarvittava määrä desinfektioaineen käyttöliuosta, roska-pusseja, kertakäyttöpyyhkeitä ja käsien desinfiointiainetta.

Laitosten hygieniakäytäntöihin kuuluu kosketuskohtien puhdistamisen ja aseptisten työskentelyn lisäksi käsihygieniä. Sen osa-alueet ovat käsien ihon hoito, käsien pesu, käsien desinfioiminen ja suojakäsineiden oikean käyttö. Koukkuniemen vanhainkodin ja Rauhaniemen sairaalan käsihygieniaviikolla helmikuussa 2013 tarkasteltiin käsien desinfioinnin onnistumista ultraviolettilaitteella siivoustyönohjaajaopiskelijoiden järjestämässä tilaisuudessa. Laite näyttää konkreettisesti, missä osissa käsiä desinfiointi on onnistunut ja missä on puutteita. Laitoshuoltajien mielestä oli hyvä nähdä, kuinka onnistunut käsien desinfiointi on, ja se auttoi parantamaan omaa desinfiointikäytäntöä (Hänninen & Taipale 2013).

Käsihygieniaviikolla jokaisen ryhmän hygieniayhdysjäsen tarkkaili avoimesti työkaveridensa käsihygienian onnistumista käytännön tehtävissä. Tarkoituksena oli kiinnittää huomioita käsihygienian käytäntöihin, ja tutkimus tehtiin osana koko Koukkuniemen alueen tutkimusta. Käsihygieniatutkimuksen kysymyksiä tarkasteltiin etukäteen siivoustyönohjaajaopiskelijoiden pitämässä ryhmien kokoontumisissa, ja he kokosivat tutkimuksen tulokset. Tutkimus tehtiin avoimesti niin, että tarkkailtava tiesi tutkimuksesta ja hygieniayhdysjäsenen oli mahdollista ja lupa puuttua asioihin. Tu-

lostien (Hänninen & Taipale 2013) mukaan käsihygienia toteutui erittäin hyvin. Tutkimus toistetaan vuoden kuluttua ilman ennakkoilmoitusta. Sen tarkoituksena on saada selville, toteutuuko käsihygienia todella käytännön työssä myös silloin, kun siitä ei erikseen mainita.

Käsihygieniaviikolla 2013 kiinnitettiin huomiota käsien ihon hoitoon ja kertakäyttöisten suojakäsineiden käyttöön. Käsineiden toimittajat ja niiden käyttösuositukset olivat juuri muuttumassa. Siivoustyönohjaajaopiskelijoiden pitämässä käsihygieniatilaisuudessa kaikilla oli mahdollisuus kokeilla uusia suojakäsineitä ja tutustua valikoimaan. Käsien ihon hoidon tärkeydestä keskusteltiin, ja laitoshuoltajat toivoivat saavansa käsivoidetta käyttöönsä. Kaikkiin yleispalveluyksikön ryhmien siivoushuoneisiin jaettiin käsivoidetta, ja ryhmille lähetettiin uudet ohjeet suojakäsineiden käytöstä. Lisäksi siivoustyönohjaajaopiskelijat seurasivat käsineiden käyttöönottoa.

Tärkeänä osana käsihygienian toteutumista on kynsilakan ja rakennekynsien käyttökielto. Kynsilakka lohjetessaan ja erityisesti rakennekynnet keräävät mikrobeja. Rakennekynnet voivat olla myös työntekijälle itselleen vaaralliset, koska infektioita aiheuttavia mikrobeja voi päästä irronneen kynnen alle ja aiheuttaa tulehduksen. Kynsilakka ja rakennekynnet vaurioituvat helposti työssä, jossa käsiä pestään ja desinfioidaan useasti. Kädet pestään silloin, kun ne ovat näkyvästi likaiset. Tämän lisäksi joissakin kosketustartuntaeristystilojen siivouksessa mikrobien itiömuodostuksen vuoksi kädet pestään ja desinfioidaan. Päivittäisessä työskentelyssä on vältettävä koskettamasta käsillä omia hiuksia ja kasvojen aluetta, koska niissä on runsaasti mikrobeja ja niiden poistamiseksi kädet pitää desinfioida.

#### **6.2.4 Vaatehuoltopalvelun tekninen laatu**

Yleispalveluyksikön palvelu vaatehuollossa on pesulan toimitusten vastaanottamista, likaisten tekstiilien pesulaan lähettämistä ja pesulasta tulleiden puhtaiden asukas- ja potilasvaatteiden ja henkilökunnan työvaatteiden lajittelua ja yksiköihin lähettämistä. Vaatehuolto huolehtii keskitetysti kaikesta yhteistyöstä pesulan kanssa. Se huolehtii myös vaippojen tilaamisesta ja osittain myös tavarain vastaanotosta. Vaatehuollon laitoshuoltajat tekevät sähköisesti koko yleispalveluyksikön siivousvälinetilaukset

Tampereen Logistiikkaan ja huolehtivat yleisten tilojen työalueille tilattujen siivous-aineiden ja -välineiden vastaanottamisesta ja lähettämisestä oikeisiin paikkoihin. Lisäksi vaatehuollon palveluun kuuluu joitakin pienimuotoisia ompelutehtäviä.

Vaatehuollon palvelua varmistetaan sillä, että huolehditaan ensisijaisesti riittävästä henkilöstöstä. Henkilöstömäärä on riippuvainen pesulapalvelusopimuksesta ja pesulan kanssa sovituista toimituspäivistä. Tarkka toimituspäivien suunnittelu takaa tehtävien jakautumisen tasaisesti viikon ajalle ja vahvistaa vaatehuollon palvelun toimintavarmuutta. Myös Koukkuniemen sisäisten palvelujen kanssa tehtävä yhteistyö varmistaa tekstiilien ja muiden tilausten toimittamisen ajallaan.

Tilausten tekemisessä ja tuotteiden vastaanotossa tilausjärjestelmät nousevat tärkeiksi laatua varmistaviksi asioiksi. Tilausjärjestelmien täytyy soveltua vaatehuollon palvelun tuottamiseen, ja kaikki vaatehuollon työntekijät pitää perehdyttää niiden käyttöön. Näin varmistetaan se, että esimerkiksi lomien aikana voidaan tilata ja vastaanottaa tuotteita. Toiminta ei voi olla vain yhden tai kahden henkilön varassa ja siksi kaikki koulutetaan käyttämään työssä tarvittavia erilaisia tietojärjestelmiä.

#### **6.2.5 Juhlatalopalvelun tekninen laatu**

Juhlatalopalvelu on osa Koukkuniemen alueen yleispalvelujen yleisten tilojen laitoshuoltajien tehtävää. Palveluun kuuluu juhlien ja tilaisuuksien järjestäminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Yleispalveluyksikön esimies toimii yhteistyössä tilaisuuden tilaajan kanssa. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että tilaajan toivoma tilaisuuden luonne toteutuu. Tilaisuuden luonne voi vaihdella kertakäyttömukeista juotavasta kokouskahvituksesta illallisen järjestämiseen. Jossain tilaisuudessa pukeudutaan normaaliin työasuun, mutta toisessa tilaisuudessa käytetään tarjoilijan asua. Juhlatalopalvelun olennaiset osat ovat tilaisuuden järjestäminen, tarjottavien tilaaminen, kattaminen, tarjoilu ja siivoaminen.

Palvelua kokouksiin, juhliin ja muihin tilaisuuksiin tuotetaan Koukkuniemen vanhainkodin juhlatalon juhla- ja pylvässalin ja kabinetin lisäksi alueen kerho- ja kokoustiloissa. Jokavuotinen kukkaistapahtuma, kevät- ja syysmarkkinat, juhannusjuhlat ja piha-tapahtumat järjestetään hyvällä säällä piha-alueella, ja näissä tilaisuuksissa yleispal-

veluysikön yleisten tilojen työntekijät ovat mukana paistamassa vohveleita, ohukaisia tai makkaraa. Tärkeänä yhteistyökumppanina juhlia järjestettäessä toimii alueen kahvio, jonka henkilökunta tilaa useimpien tilaisuuksien tarjottavat leipomosta. Lisäksi kahvion henkilökunta on mukana useiden tapahtumien järjestelyissä.

Kahvitusten ja tarjoilupalvelujen järjestämisessä tärkeää on henkilöstöresursointi. Palvelun tuottamiseksi tarvitaan aina tilaisuuden luonteen mukainen riittävä henkilöstömäärä. Yleispalveluysikön esimies kerää tiedot kaikista tapahtumista, niiden tarjoiluista, järjestelyihin liittyvistä asioista ja henkilökunta- ja osallistujamääristä. Kokemustieto on käytettävissä eri tilaisuuksia järjestettäessä, ja palvelua on mahdollista kehittää entistä paremmin asiakkaan toiveita huomioivammaksi. Lisäksi tiedosta on hyötyä käytännön järjestelyjä ja tarvittavaa henkilökuntamäärää suunniteltaessa.

#### **6.2.6 Yhteenveto teknisestä laadusta ja tulosten tarkastelu**

Yhteenveto Koukkuniemen alueen yleispalveluysikön palvelujen teknisestä laadusta syntyi laitoshuoltajien kokoontumisista, hygieniaohteista, siivoustyönohjaajaopiskelijoiden toteuttamista tehtävistä, yleispalveluysikön esimiesten keskusteluista, kehittämistehtävän teorian tiedosta ja opinnäytetyön tekijän näkemyksistä (taulukko 4, sivu 102). Teknistä laatua tarkasteltiin Koukkuniemen alueen yleispalveluysikön tuottamien palvelujen näkökulmasta. Palvelut jaettiin siivouspalveluun, jäte- ja pyykkihuoltoon, vaatehuollon palveluun ja tarjoilupalveluun. Hygieniakäytännöillä vaikutetaan palvelun lopputulokseen oleellisesti ja siksi ne nostettiin osaksi palvelujen teknistä laatua.



TAULUKKO 4. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tekninen laatu

TEKNINEN LAATU	
<b>Siivouspalvelu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• siivousaineet</li> <li>• siivousvälineet</li> <li>• siivouskoneet</li> <li>• puhdistusmenetelmät</li> <li>• siivoustyön mitoitus</li> <li>• ylläpitosiivous</li> <li>• jaksoittaiset tehtävät</li> <li>• perussiivous</li> <li>• työskentely eri osastoilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• siivousaineen valinta, oikea annostelu</li> <li>• siivousvälineen valinta, tilaaminen</li> <li>• koneiden käyttö</li> <li>• tarkoituksenmukainen puhdistusmenetelmän valinta</li> <li>• päivitys, kirjalliset työohjeet</li> <li>• työjärjestys</li> <li>• viikkosiivouskalenteri</li> <li>• vuosikalenteri</li> <li>• toimintavarmuus</li> </ul>
<b>Jäte- ja pyykkihuolto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jätteiden lajittelu</li> <li>• jätteiden ja pyykin keräily</li> <li>• jätteiden ja pyykin kuljetus</li> <li>• omat siivoustekstiilit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jätteiden lajitteluastiat</li> <li>• keräily osastoilla</li> <li>• kuljetuksen organisointi</li> <li>• talokohtaisten siivoustekstiilien pesu osaston tai talon pesukoneella</li> </ul>
<b>Vaatehuoltopalvelu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pesulan toimitusten vastaanotto ja lähettäminen</li> <li>• lajittelu ja lähetys yksiköihin</li> <li>• tavarantoimitus ja vastaanotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstöresurssit</li> <li>• pesulapalvelusopimus</li> <li>• yhteistyö sisäisten kuljetusten kanssa</li> <li>• tilausjärjestelmät</li> </ul>
<b>Tarjoilupalvelu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kahvitusten järjestäminen</li> <li>• tarjoilun järjestäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tilaisuuden luonteen huomioiminen</li> <li>• järjestelyjen henkilöstöresurssit</li> <li>• yhteistyö eri toimijoiden ja kahvion kanssa</li> </ul>
<b>Hygieniakäytännöt</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kosketuskohtien puhdistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohje kosketuskohtien puhdistamisesta</li> <li>• tasopyyhkeen taittelukäytäntö</li> <li>• vyöhykesiivous</li> <li>• kertakäyttöpyyhkeen vaihtaminen mikrokuitupyyhkeeseen kosketuseristyshuoneissa ja wc:ssä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aseptinen työskentely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pesulapuhdistusvälineet</li> <li>• puhtaat puhdistusaineiden käyttöliuokset, siivousvälineet ja -koneet</li> <li>• tilakohtaiset siivouspyyhkeet ja välineet</li> <li>• kertakäyttöpyyhe tarvittaessa</li> <li>• aseptinen työjärjestys jokaisessa tilassa</li> <li>• käsien ja työvälineiden desinfiointi tarvittaessa</li> <li>• eritetahrojen poistaminen heti niiden ilmaannuttua</li> <li>• eritetahrapakki</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• käsihygieniat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• käsien ihon hoito</li> <li>• kynsilakan ja rakennekynsien käyttö kielletty</li> <li>• käsien likaamisen välttäminen</li> <li>• käsien pesu niiden likaannuttua näkyvästi ja joissakin kosketuseristystilanteissa</li> <li>• käsien desinfiointi</li> <li>• kertakäyttöisten suojakäsineiden oikea käyttö</li> </ul>

Teknisen laadun toteutumiseksi tarvitaan tietoa siitä, millä toimenpiteillä varmistetaan laadun syntyminen. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön teknisen laadun osatekijöiden rinnalle taulukkoon koottiin niitä käytäntöjä, joilla laatua voidaan varmistaa. Ne ovat päivittäiseen työskentelyyn liittyviä ohjeita, toimintatapoja ja käytäntöjä. Tekijöistä muodostuu laitoshuoltajan tekninen ammattitaito. Taulukkoa on

mahdollista käyttää laitoshuoltajien kokoontumisissa ammattitaidon teknisten osatekijöiden kertaamiseen sekä sijaisten ja opiskelijoiden perehdytysmateriaalina. Kun tiedetään teknisen laadun osatekijät ja laadun varmistamisen käytännöt toteutuvat, voidaan sanoa, että palvelu on teknisesti laadukasta.

Puhtauspalvelun teknisen laadun arviointi nousee kysymykseksi palvelun laadusta puhuttaessa. Puhtauspalvelua, siivousta ja jäte- ja pyykkihuoltoa tarkastellaan silmämääräisesti, mutta yhteisiä kriteereitä ei ole. Toki teknisen laadun varmistuksen tekijöiden toteutuminen parantaa teknistä laatua, mutta arvioinnin vaikeus säilyy yhä. INSTA 800 -laatu järjestelmässä voidaan käyttää silmämääräistä ja teknisiin laitteisiin perustuvaa laadun tarkastusta (SFS 5994, 8). Tällaisen laatu järjestelmän käyttöönotto edistäisi yhtenäisen laadun luomista ja yhteisen käsityksen syntymistä teknisestä laadusta. Silmämääräisiin puhtauden arviointeihin on mahdollista liittää esimerkiksi hygieniatestien käyttö joissakin kriittisissä kohteissa. Huomionarvoista on, että INSTA 800 -laatu järjestelmää voidaan käyttää tietyn laatu tason saavuttamiseen tarvittavien siivoustoimenpiteiden arviointiin, mikä auttaisi myös siivousmenetelmien valinnassa. Kokemuksen mukaan laatu tasojen erottaminen toisistaan silmämääräisesti on kohtuullisen helppoa, vaikka se vaatii harjaantumista.

Hygieniakäytäntöjen toteutumisen seuraamiseksi on jo päätetty toteuttaa käsihygieniaseuranta vuoden 2014 aikana uudelleen. Tällaisesta seurannasta saadaan tietoa käsihygienian todellisesta toteutumisesta. Myös käsidesinfektioaineiden saatavuus ja siivoustyöhön soveltuvat kertakäyttöiset suojakäsineet takaavat käsihygienian toteutumista. On tärkeää, että siivoustyön ammattilaiset voivat olla vaikuttamassa muun muassa kertakäyttökäsineiden hankintaan, koska siivoustehtävät asettavat erilaisia vaatimuksia käsineelle kuin hoitotyö.

Puhtauspalvelun teknisen laadun varmistamiseksi on lisäksi huolehdittava siitä, että siivouksessa käytettävät aineet, välineet ja koneet täyttävät palvelun tekniselle laadulle asetetut vaatimukset. Siivousmenetelmien kehittyminen seuraa usein aine-, väline- tai konekehitystä. Hankintojen suunnitteluun osallistuminen on näistäkin syistä tärkeää. Myös pesulapalvelusopimuksen sisältö vaikuttaa oleellisesti käytettäviin siivoustekstiileihin ja palvelun tekniseen laatuun.

Puhtausalan sanaston (SFS 5967 2010, 2) mukaan puhtauspalveluun kuuluu siivouksen lisäksi erilaisia asiakaspalvelutehtäviä. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön osastoilla ja yleisissä tiloissa tehtävästä palvelusta voidaan jäte- ja pyykkihuoltotehtävät ajatella tällaisiksi siivouksen lisäksi tehtäviksi asiakaspalvelutehtäviksi. Niitä tehdään asiakkaan hyväksi, ja niiden onnistuminen auttaa palvelun laadun toteutumista. Näistä syistä yleispalveluyksikön tuottamaa palvelua, jota laitoshoidon toimitasäännössä kuvataan siivouspalvelu-sanalla, kuvaisi laajemmin puhtauspalvelukäsite. Myöskään juhlatalopalvelu ei kuvaa Koukkuniemen vanhainkodin yleispalveluyksikön palvelun kokonaisuutta juhlien ja tilaisuuksien tarjoilujen järjestäjänä, ja siksi palvelua paremmin kuvaava nimitys olisi tarjoilupalvelu.

### **6.3 Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelun toiminnallinen laatu**

Toiminnallista laatua käsiteltiin laitoshuoltajien ryhmien ja esimiesten kokoontumisissa keväällä 2013. Aineistona käytettiin lisäksi laitoshoidon hygieniaohteja, Tampereen kaupungin kehityskeskusteluohjetta, Koukkuniemen vanhainkodin työhyvinvointisuunnitelman ohjetta ja asiakastyytyväisyyskyselyä. Toiminnallisen laadun osatekijöitä etsittiin sekä osastoilla työskentelevien laitoshuoltajien tuottamasta palvelusta että vaatehuollon ja tarjoilupalvelun tuottamasta palvelusta. Palvelun laadusta keskusteltaessa huomattiin, että asiakaslähtöisyyden toteutuminen vaikuttaa palvelun laadun toteutumiseen. Asiakaslähtöisyyden todettiin olevan oleellinen osa toiminnallista laatua ja siksi asiakaslähtöisyys käsiteltiin tässä yhteydessä.

Toiminnallinen laatu kertoo siitä, miten asiakas saa palvelun tuottajan tuottaman palvelun (Grönroos 2009, 102) ja siksi palvelun tuottajan kokema hyvinvointi työssä on osa toiminnallista laatua. Toiminnallinen laatu työssä perustuu työntekijän omasta itsestä huolehtimiseen. Se, että hän huolehtii omasta kunnostaan, työhyvinvoinnistaan ja henkilökohtaisesta hygieniastaan, vaikuttaa siihen, miten hän toimii työssään. Se taas vaikuttaa siihen, millaiseksi hänen palvelunsa koetaan.

### 6.3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tarkastelu on osa kehityskeskustelua. Kehityskeskustelun käyminen perustuu Tampereen kaupungin strategiseen johtamisjärjestelmään. Se on esimiehen ja työntekijän välinen tavoitteellinen keskustelu, joka pidetään säännöllisesti ja johon valmistaudutaan etukäteen. Kehityskeskustelussa arvioidaan työhyvinvoinnin lisäksi työssä suoriutumista, asetetaan tulevat tavoitteet ja pohditaan osaamisen kehittämistä. (Tampereen kaupungin kehityskeskustelut 2012.) Yleispalveluysikössä on käyty kehityskeskusteluja säännöllisesti yleisten tilojen laitoshuoltajien ja vaatehuollon työntekijöiden kanssa. Vuonna 2013 aloitettiin osastoilla puhtauspalvelua tuottavien laitoshuoltajien henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Aikaisempina vuosina on käyty ryhmäkehityskeskusteluja talokohtaisissa ryhmissä.

Kehityskeskustelujen yhteydessä laadittavalla henkilökohtaisella työhyvinvointia tukevalla suunnitelmalla pyritään kartoittamaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavia asioita. Työntekijä ja esimies tekevät suunnitelman yhdessä. Suunnitelmassa pohditaan terveyteen, työtehtäviin, työilmapiiriin, henkiseen jaksamiseen ja sosiaaliseen verkostoon liittyviä asioita. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ja työssä kehittyminen ovat suunnitelman osa-alueita. Lisäksi esimies saa palautetta siitä, mitä työntekijä häneltä odottaa. Lopuksi kirjataan työhyvinvoinnin ylläpitämisen tavoitteet, joiden toteutumista seurataan. (Työhyvinvointia tukeva suunnitelma 2013.)

Työntekijän omat tuntemukset vaikuttavat palvelun laatuun. Keväällä 2013 pidetyissä talokohtaisten ryhmien kokoontumisissa selvisi, että työntekijät olivat oman arviointinsa mukaan kokeneet stressiä tekemättömistä töistä taantuman aikana. Laitoshuoltajat toivoivat enemmän lähiesimiehen läsnäoloa päivittäisessä työssä. Vaikka siivoustyönjohtaja on tavoitettavissa puhelimella ja kuukausittain kokoonnutaan yhdessä, toivottiin, että hän kävisi useammin osastoilla työntekijöitä tervehtimässä. Myönteisen palautteen saaminen lähiesimieheltä koettiin tärkeäksi myös siksi, että tunnettiin, ettei osastolla aina arvosteta tehtyä työtä. Marja Repokangas (2011) toteaa, että siivousalan ammattilaisten oman työn arvostus ja siitä myönteisesti ajat-

teleminen ovat motivoitumisen ja jaksamisen kannalta tärkeitä, ja lisäksi oman työn merkityksen tietoinen etsiminen auttaa löytämään työn arvon, joka auttaa myös stressin hallinnassa. Myös ammattiylpeys syntyy työn arvon löytymisen myötä, ja sitä voi tukea osallistumalla oman työnsä kehittämiseen.

### **6.3.2 Asiakslähtöisyys**

Palvelujen kehittämiseen tarvitaan asiakasymmärrystä (Arantola & Simonen 2009, 33). Asiakasymmärryksen perustana on tieto Koukkuniemen alueen laitoksissa hoidettavista asiakkaista ja muista asiakkaista, joille palvelua tuotetaan. Asiakslähtöisyyttä pohdittiin laitoshuoltajien talokohtaisissa ryhmissä keväällä 2013 samalla, kun keskusteltiin palvelun luonteesta. Ymmärrettiin, että tuotetaan tukipalvelua ydinpalvelulle, mutta samalla koettiin, että osastojen henkilökunta ei aina tiedä palvelun sisältöä. Laitoshuoltajat toivoivat kirjallista ohjetta, jossa olisi kerrottu kaikki tehtävät. Epätietoisuutta ja ristiriitoja ehkäisisi kaikkien tiedossa oleva palvelun sisällön kuvaus.

Asiakslähtöinen yhteistyö osastojen henkilökunnan kanssa edellyttää toimivaa tiedonkulkua. Osaston henkilökunta ilmoittaa laitoshuoltajille osaston muuttuneista tilanteista. Tällaisia ovat esimerkiksi kosketustartuntaeristys ja huoneen siivoustarve asukkaan lähdön jälkeen. Näissä tilanteissa tarvitaan usein kaikkien ammattiryhmien yhteistyötä infektioiden leviämisen ehkäisemiseksi. Tarkan oman tehtäväkuvan mukaisen tehtävän tekeminen ei välttämättä riitä, vaan tarvitaan tilannetajua asiakslähtöisen palvelun toteuttamiseksi.

Laadukkaan palvelun tuottamiseksi tarvitaan tilannetajun lisäksi asukkaiden, potilaiden, omaisten ja henkilökunnan huomioimista. Se on toteutettu muun muassa päivittäisen työjärjestyksen suunnittelussa. Huomioimista on myös esimerkiksi siivousvauunun sijoittaminen käytävällä niin, ettei se estä asukkaiden ja henkilökunnan kulkua. Asukaan tai potilaan kanssa vaihdetaan muutama sana hänen huonettaan siivottaessa, mutta huoneeseen ei mennä, jos hoitotehtävä on kesken.

Keskustelussa laitoshuoltajien ryhmissä selvisi, että odottamattomat ja ennalta suunnittelemattomat tilanteet vaativat eniten oman työn suunnittelua, ja usein sii-

voustyötä tehdään tarkoituksena saada määrätty työ tehdyksi ja silloin asiakkaan näkökulma joskus unohtuu. Omaa tehtävää tehdään tehtävälähtöisesti, eikä aina muisteta asiakaslähtöisyyttä. Odottamattomaan tehtäväpyyntöön vastataan laitoshuoltajien kertoman mukaan joskus, ettei ehdi, vaikka pienellä järjestelyllä tehtävä olisi mahdollista tehdä. Myös tilannetajua tarvitaan osastoilla työskennellessä. Vaikka eritahrojen poistaminen kuuluu kaikille, tilanteita pitää osata tulkita laajemmin kuin pelkän tarkan tehtäväjaon mukaisesti. Näin toimitaan esimerkiksi tilanteessa, jossa hoitajan on huolehdittava asukkaasta, eikä hän voi poistaa eritetahraa juuri sillä hetkellä vaarantamatta asukkaan turvallisuutta.

Asiakaslähtöisyys vaatehuollon palvelun tuottamisessa merkitsee virheetöntä vaatteiden lajittelua ja toimitusta. Vaatehuolto joutuu usein sijaiskärsijäksi, jos pesula ei voi toimittaa sovittuja tuotteita. Tarvitaan tilannetajua ja yhteistyökykyä, että osataan vastata reklamaatioon asiallisesti. Koska vaatehuollon tehtävä on pääasiallisesti pesulan toiminnan varassa, siellä on osattava suhteuttaa oma työskentely pesulan toimituksiin.

Tarjoilupalvelun asiakaslähtöisyys perustuu asiakkaan esittämiin toiveisiin. Yleispalvelusyksikössä tarjoilupalvelujen parissa työskentelevillä on jo vankka kokemus esimerkiksi siitä, millaisessa tilaisuudessa kahvi voidaan laittaa tarjolle termoskannussa ja milloin taas tarvitaan tarjoiluhenkilökuntaa kaatamaan kahvia. Asiakaslähtöisyyttä on myös se, että tarjoilua suunniteltaessa otetaan huomioon erityisruokavaliot. Tilaisuudessa käyttäydytään tilaisuuden luonteen mukaisesti ja käytetään myös tilaisuuden edellyttämää työasua.

Laitoshuoltajien talokohtaisissa ryhmissä pohdittiin myös sitä, mistä ja miten saadaan tietoa asiakastyytyväisyydestä. Osana Koukkuniemen vanhainkodin asukkaiden asiakastyytyväisyyksmittausta vuonna 2012 kysyttiin myös tyytyväisyyttä siivoukseen. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että siivouspalvelut toimi erinomaisesti. Siivouspalveluun oltiin tyytyväisempiä kuin edellisessä asiakastyytyväisyysskyselyssä vuonna 2008. (Koti Koukkuniemessä 2012.) Osastojen henkilökunnalta saadaan lisäksi palautetta satunnaisesti, mutta sitä ei kerätä systemaattisesti.

Yleispalveluyksikön työnjohtaja ja siivoustyönjohtaja pohtivat tehostetun palveluasumisen erilaisen toiminta-ajatuksen vaikutusta yleispalvelujen tuottamaan palveluun ja asiakaslähtöisyyden toteutumiseen. Palveluasumisessa asiakkaan itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan laajemmin esimerkiksi niin, että hänen asuntoonsa ei voi mennä kutsumatta. Lisäksi asiakas voi itse määritellä, milloin hänen huoneessaan siivotaan. Kun tiedetään, että kaikki asiakkaat eivät esimerkiksi sairautensa vuoksi pysty arvioimaan omaa palvelun tarvettaan, tarvitaan laajaa ja aitoa yhteistyötä tehostetun palveluasumisen yksiköiden hoitohenkilökunnan ja tukipalvelua tuottavien yksiköiden välillä.

### **6.3.3 Ammatillisuus**

Ammatillinen työote tukee palvelun laadun toteutumista. Asiallinen käytös, luotettavuus ja joustavuus kuuluvat laitoshuoltajan työssä toiminnalliseen laatuun. Työpaikalla ongelmia pyritään ratkaisemaan ja asioista keskustellaan asiallisesti. Lisäksi ammattimaiseen käytökseen kuuluu salassapito- ja vaitiolovelvollisuuden noudattaminen. Se koskee asukkaiden, potilaiden ja heidän omaistensa asioiden lisäksi osaston henkilökunnan ja oman työyhteisön asioita. Salassapitovelvollisuuteen liittyy lisäksi lojaalisuus työnantajaa kohtaan. Jokainen työntekijä allekirjoittaa salassapitosopimuksen työsuhteeseen alkaessa.

Työvälineistä huolehtiminen on osa toiminnallista laatua. Vaatehuoltopalvelussa se tarkoittaa huolehtimista tietokoneista ja niiden järjestelmistä, tarjoilupalvelussa huolellista suhtautumista laitoshuonekaluun ja niiden huoltoon ja puhtauspäalvelussa siivousvälineistä, -vaunusta ja -koneista huolehtimista. Siivousvälineet puhdistetaan käytön jälkeen ja rikkoontuneiden tilalle tilataan uusia välineitä. Siivousvaunu on näkyvä merkki laitoshuoltajan läsnäolosta ja sen siisteydestä näkyy ammattimainen suhtautuminen työhön. Siivousvaunua ei ole tarpeellista täyttää kaikilla työvuoron aikana tarvittavilla tarvikkeilla, vaan sitä tyhjennetään tauoille mentäessä ja täydennetään tauoilta palatessa. Siivousvaunun ja siivouskoneiden käytössä otetaan huomioon erityisesti tiloissa liikkuvat henkilöt. Siivouskoneet puhdistetaan päivittäisen käytön jälkeen ja ne säilytetään siivouskonehuoneessa.

Toiminnalliseen laatuun kuuluu työasun siisteydestä ja puhtaudesta huolehtiminen. Tarjoilupalvelun työntekijät käyttävät tarjoilijan työasua tarvittaessa. Vakituksilla yleispalveluyksikön työntekijöillä ja pitkäaikaisilla sijaisilla on käytössään kuusi työasua. Likaannuttuaan työasu laitetaan sosiaalitiloissa pyykipussiin. Hygieniaohe (Lahtinen 2012) edellyttää pesulapuhtaan työasun käyttämistä ja siksi vaatteita ei voi pestä kotona. Asialliseen työasuun eivät kuulu pitkähihaiset villatakit tai t-paidat, koska hihat likaantuessaan voivat edistää infektioiden leviämistä. Työasuun kuuluu myös työturvalliset työjalkineet.

Joustavuutta ja luotettavuutta vaativat tavallisuudesta poikkeavia tilanteita on myös vaatehuollossa. Arkipyhäviikkojen sisäisten kuljetusten aikataulujen muutokset vaikuttavat kaikkiin kuljetuksiin, ja usein pitää toimittaa monen päivän tilaukset yhden päivän aikana. Tarjoilupalveluja voidaan tarvita lyhyellä varoitusajalla. Erilaisissa tapahtumissa täytyy toimia tilanteen luonteen vaatimalla tavalla. Myös nopea siirtyminen siivoustyöstä kahvin keittämiseen ja tarjoiluun vaatii joustavaa ja asiakaslähtöistä suhtautumista työhön.

Laitoshuoltajat arvioivat ryhmien kokoontumisissa, että ammatillisuuteen kuuluu ehdottomasti luotettavuus. Se näkyy siinä, että työssä noudatetaan työaikaa ja taukoja pidetään sopimuksen mukaan. Hygieni- ja työohjeita pitää noudattaa ja sovitetut tehtävät tehdään. Joustavuutta tarvitaan odottamattomissa tilanteissa tai olosuhteiden muuttuessa. Jokainen työntekijä on myös velvollinen siirtymään ryhmästä toiseen tilanteissa, joissa ei ole tarpeeksi sijaisia.

Myös palautteen vastaanottaminen vaatii ammatillista työotetta. Jokaisen pitäisi ymmärtää, ettei palaute kohdistu henkilöön vaan palvelun laatuun. Oman toiminnan korjaaminen edistää myös oman työn kehittämistä. Ammatillisuuden yhtenä ulottuvuutena on halu kehittää työtään ja ammattitaitoaan. Usein kehittämistä ja kehittymistä tapahtuu pohdittaessa käytännöllisempiä menetelmiä työn tekemiseen. Kouluttautumiseen kannustetaan ja sitä tuetaan työjärjestelyillä. Ammatillista kehittymistä tuetaan myös sillä, että jokaiseen ryhmään on tilattu puhtauspalvelualan ammattijulkaisu.



### 6.3.4 Yhteenveto toiminnallisesta laadusta ja tulosten tarkastelu

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toiminnallisen laadun tekijät on koottu taulukkoon 5. Toiminnallinen laatu koostuu työhyvinvoinnista, asiakaslähtöisyydestä ja ammatillisuudesta. Taulukossa esitetään laitoshuoltajien ryhmäkokouksissa, esimiesten keskusteluissa, teorian tiedossa ja erilaisissa yksikön toimintaan liittyvissä dokumenteissa esiin tulleista toiminnallisen laadun tuottamista tukevia tekijöitä. Tekijän näkemys on myös vaikuttanut taulukon sisältöön.

TAULUKKO 5. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toiminnallinen laatu

TOIMINNALLINEN LAATU	
Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>kehityskeskustelu</li> <li>työhyvinvointia tukeva suunnitelma</li> <li>itsestä huolehtiminen</li> </ul>
Asiakaslähtöisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>asiakas ja asiakastieto</li> <li>asiakastyytyväisyys</li> <li>asukkaiden, potilaiden ja omaisten huomioiminen</li> <li>tilannetaju</li> <li>yhteistyö, tiedonkulku</li> <li>palvelusopimus</li> <li>palautejärjestelmä</li> <li>tehtäviä lähtöisestä ajattelusta kohti asiakaslähtöisyyttä</li> </ul>
Ammatillisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>työvälineistä ja työasusta huolehtiminen</li> <li>salassapito- ja vaitiovelvollisuuden noudattaminen</li> <li>asiallinen käytös</li> <li>luotettavuus: täsmällisyys, ohjeiden noudattaminen</li> <li>joustavuus: erilaisissa ja odottamattomissa tilanteissa sekä eri yksiköissä ja ryhmissä toimiminen</li> <li>palautteen vastaanottaminen ja toiminnan korjaaminen</li> <li>työn ja ammattitaidon kehittämisen halu</li> </ul>

Palvelun toiminnallinen laatu korostuu Grönroos (2009, 418) mukaan erityisesti siksi, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisissa prosesseissa. On tärkeää ymmärtää, mikä merkitys työntekijän käyttäytymisellä ja olemuksella on asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Usein laitoshuoltaja mieltää tehtävänsä pelkästään tekniseksi tehtäväksi, eikä tule ajatelleeksi sitä, miten asiakas kokee palvelun. Laitoshuoltajan työskentelystä ei aina jää näkyvää jälkeä, koska poistetaan näkymätöntä likaa. Toiminnallisen laadun taulukko toimii eräänlaisena ohjeena siitä, millaisia asioita on huomioitava teknisen tehtävän suorituksen lisäksi.

Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa on tilaisuus saada tietoa työntekijän suhtautumisesta työhönsä ja aikomuksista jäädä esimerkiksi eläkkeelle tai vuorotteluvapaalle. Kehityskeskustelussa kartoitetaan työntekijän osaaminen ja mietitään yhdessä mahdollista lisäkoulutusta tai perehdytystä esimerkiksi siivouskoneiden käyttöön. Työntekijä tulisi saada oivaltamaan oma osuutensa työhyvinvoinnistaan tehtäessä työhyvinvointisuunnitelmaa. Vuosittain käytävillä kehityskeskusteluilla on työnantajalle se hyöty, että työhyvinvoinnin tila tulee näkyväksi ja asioihin voi puuttua nopeasti.

Grönroosin (2009, 415) mukaan sisäisen palvelun laatu heijastuu ulkoiseen laatuun ja siksi sisäisten asiakkaiden ja sisäisten palveluntarjoajien väliset suhteet ovat tärkeitä. Porterin (2006, 78) arvoketjuajattelun mukaisesti kaikkien arvoketjun osien tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa. Pohdittaessa kysymystä arvon tuottamisesta asukkaalle ja potilaalle, voidaan todeta, että yhteistyö osaston henkilökunnan kanssa on avainasemassa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Palvelusopimus voidaan nähdä hyvänä kirjallisena ohjeena yhteisymmärryksen edistämiseksi. Grönroosin (2009, 81) ehdottaa palvelujen konkretisoimista fyysisillä keinoilla ja palvelusopimus olisi mahdollinen palvelua tukeva asiakirja. Osastojen esimiesten pitäisi olla mukana palvelusopimuksen valmistelussa, jotta asukas ja potilas tulisivat laajasti huomioiduksi ja osaston henkilökunnalla olisi selkeä käsitys, mitä palveluun kuuluu ja millaista laatua voi odottaa.

Palautteen antaminen ja saaminen palvelusta auttaa kehittämään palvelua. Seppälä (1997, 96) toteaaakin, että toimiva palautejärjestelmä on palvelun toiminnallisen laadun konkreettinen osa. Palautetta palvelun laadusta saadaan lähinnä osastonhoitajien välityksellä joko suullisesti tai kirjallisesti sähköpostilla. Siivoustyönjohtajan velvollisuus on välittää palaute laitoshuoltajille ja etsiä ratkaisuja palvelun parantamiseen. Kokonaisvaltaisen palautteen keräämiseen tarvittaisiin järjestelmä, jolla palautetta saataisiin säännöllisesti. Palautetta olisi saatava myös aiempaa enemmän asukkailta ja potilailta. Yksikön palvelua koskeva asiakastyytyväisyyskysely toisi yksityiskohtaisempaa tietoa palvelun laadusta, kuin yhteisissä kyselyissä oleva kysymys siitä, onko asiakas tyytyväinen siivoukseen.

Vaatehuollon ja tarjoilupalvelun palvelusta tarvitaan myös palautetta toiminnan kehittämiseksi. Tarjoilupalvelusta saadaan joskus palautetta kiitoksen muodossa, mutta sitä ei kerätä systemaattisesti. Tällä hetkellä ei ole tarkkaan määritelty, millaisiin tilaisuuksiin yleispalveluyksikkö tuottaa tarjoilupalvelua. Kokonaistaloudellisuuden ja toimintavarmuuden varmistamiseksi pitäisi miettiä, paljonko resursseja sen tuottamiseen ollaan valmiita panostamaan.

Kokonaislaatua tarkasteltaessa asiakassuhteen tärkeyden ymmärtäminen on kaikissa palvelutehtävissä työskentelevien tehtävässä olennaista. Ei riitä, että työn tulos on hyvä, vaan asiallinen käytös ja asiakkaan huomioiminen ovat osa ammattitaitoa. Palvelutehtävän kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää siksi, että työntekijä ymmärtää olevansa palveluntuottaja, joka käyttäytymisellään, ammattitaidollaan ja osaamisellaan muodostaa kokonaisuuden. Kokonaisuus vaikuttaa myös koko yksikön imagoon.

Koukkuniemen alueen kaikkien tukipalvelujen järjestämisen suunnittelu on aloitettu keväällä 2013. Suunnittelu on saanut alkunsa teknisen yksikön tehtävien uudelleen järjestelyn myötä. Ajatuksena on koota kaikki hoitoa tukevat palvelut erilliseen organisaatioon, Koukkuniemen aluepalveluun, ja myös yleispalveluyksikön toiminta on ajateltu järjestettäväksi osana keskitettyä tukipalvelua. Suunnittelutyötä jatketaan, ja uusi tukipalvelujen organisaatio aloittaa vuoden 2014 alussa. (Suojaletto 2013.) Koukkuniemen aluepalvelu kaikkien tukipalvelujen kokoajana vahvistaa myös yleispalveluyksikön asiakaslähtöisyyden ajatusta.

#### **6.4 Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön strateginen perusta**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön strategiatyöskentelyn perustana oli Kamenskyn (2010, 54) strateginen arkkitehtuurimalli ja Tuomen ja Sumkinin (2010,29) strategian kokonaiskuva. Strategiatyöskentelyssä keskityttiin strategisen perustan luomiseen arvoja ja toiminta-ajatusta pohtimalla. Pohdinnassa hyödynnettiin teoriaosuudessa esitettyä tietopohjaa, Tampereen kaupungin toimintaperiaatteita ja laitoshoidon tuotantostrategiaa. Visiota varten tehtiin Koukkuniemen alueen yleis-

palveluyksikön SWOT-analyysi. Arvoja, toiminta-ajatusta ja visiota pohdittiin työnjohtajan, siivoustyönohjaajien ja siivoustyöjohtajan muodostamassa ryhmässä keväällä 2013. Pohjatietona käytettiin lisäksi jo syntynyttä näkemystä Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaasta ja palvelusta.

Organisaation nykyisyyttä ja tulevaisuuden kuvaa selvitettiin SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissä etsitään organisaation sisäisestä nykytilasta kertovat vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristössä tulevaisuudessa olevat mahdollisuudet ja uhat. Ne kuvataan nelikenttään. Johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten pitää perustua seuraaviin ajatuksiin: vahvuudet hyödynnetään ja niitä vahvistetaan, heikkoudet poistetaan, lievennetään tai vältetään, uhat kierretään, lievennetään, poistetaan tai käännetään mahdollisuuksiksi ja mahdollisuudet hyödynnetään. (Kamensky 2010, 193.) SWOT-analyysi on Kamenskyn (2010, 192) mukaan näennäisesti helppo tehdä, mutta sen oikeanlainen käyttö vaatii tarkkaa pohtimista.

#### **6.4.1 Arvot ja toiminta-ajatus**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikössä on aiemminkin toimittu määrättyjen arvojen ja periaatteiden mukaisesti, mutta nyt ne haluttiin tehdä näkyviksi. Tampereen kaupungin toimintaperiaatteet, hyvä palvelu, yhdessä tekeminen, vastuullisuus ja aloitteellisuus linjaavat niin laitoshoidon kuin Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikönkin toimintaa. Yksikön arvot perustuvat lisäksi laitoshoidon eettisiin arvoihin ja periaatteisiin. Arvojen pohdinnassa keskityttiin löytämään asioita, joilla kuvataan yleispalveluyksikön toiminta arvojen näkökulmasta.

##### **Hyvä palvelu**

Hyvän palvelun toimintaperiaatteen edellytys on asiakaslähtöisyys. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toimintaa ja laitoshuoltajien tehtävää on aina määrittänyt se, että työtä tehdään jonkun hyväksi. Yksiköllä on ollut asiakkaita, vaikka heitä ei ole asiakkaiksi kutsuttu. Asiaksnäkökulma on nykyään laajentunut sisäiseen asiakkuuteen. Yksikön toimintaa kehitettäessä, suunniteltaessa ja toteutettaessa on huomioitava asiakkaan toiveet. Asiakasta edustaa usein hoitohenkilöstö, ja tiivis yhteistyö on

tärkeää, että asiakkaan hyvä hoito toteutuu. Tulevaisuudessa pitää asiakaspalautetta kerätä säännöllisesti.

Hyvän palvelun tuottamiseen tarvitaan ammattitaitoista henkilöstöä. 84 prosentilla yksikön osastoilla työskentelevistä laitoshuoltajista on ammatillinen koulutus, mutta vain 26 prosentilla on näyttöön perustuva ammattitutkinto. Muu ammatillinen koulutus on suoritettu aikana, jolloin ei vielä ollut näyttöön perustuvaa ammattitutkintoa, ja osalla työntekijöistä on vanhentuneet tiedot. Lisäksi 16 prosentilla työntekijöistä ei ole mitään puhtauspalvelualan koulutusta. Näille työntekijöille pitäisi tarjota ammatillista koulutusta. Koulutusta on mahdollista järjestää lyhyinä jaksoina, eikä kaikkien tarvitse suorittaa koko tutkintoa. Ammattitaidon poistumiseen on myös kiinnitettävä huomiota siksi, ettei niin sanottu hiljainen tieto katoa työntekijöiden jäädessä eläkkeelle. Hiljaisen tiedon katoamista pyritään estämään talokohtaisten ryhmien sisäisellä tiiviillä yhteistyöllä.

Siivousaineiden, -välineiden, -koneiden ja -menetelmien uudistuessa henkilöstön ammattitaitoa täydennetään yhteisillä koulutuksilla. Siivoustyöohjaajat antavat lisäksi ryhmä- ja henkilökohtaista opastusta ja perehdyttävät uudet työntekijät Koukkuniemen alueella käytössä oleviin puhtauspalvelun käytäntöihin. Jokaisen ryhmän hygieniayhdyshenkilöt osallistuvat hygieniayhdyshenkilöiden kokoontumisiin ja perehdyttävät oman ryhmänsä jäsenet muuttuneisiin hygieniakäytäntöihin. Vuosittain osallistutaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirin järjestämään laitossiivouksen hygieniakoulutukseen.

Siivoustyönohjaajien osaamista lisätään henkilöstöä koskevissa tehtävissä, vaikka heidän työtehtävänsä painottuvat puhtaanapitotehtävien ohjaamiseen, perehdyttämiseen ja organisointiin. Siivoustyönohjaajien perehdyttäminen esimiestehtäviin on jo alkanut, ja he tekevät siivoustyönjohtajan päivittäisiä tehtäviä hänen lyhyiden poissaolojensa aikana. Esimiestehtävien jakaminen antaa yleispalveluyksikölle toimintavarmuutta tilanteissa, joissa sekä siivoustyönjohtaja että työnjohtaja ovat yhtä aikaa poissa. Lisäksi edistetään yksikön toiminnan kehittämistä, kun siivoustyönjohtajan on mahdollista irrottautua päivittäisistä tehtävistä edes ajoittain.

Yksikön esimies, työnjohtaja on yli kahdenkymmenen esimiestehtävissä työskentelemänsä vuoden ajan opiskellut työn ohessa sellaisia asioita, joihin ei varsinaista ammatillista koulutusta ole saatavilla. Hänellä on käytännön tehtävien kautta hankittua kokemusta puhtauspalvelualan kilpailutusprosesseista ja laaja kokemus erityisesti pesulapalvelujen kilpailuttamisesta. Lisäksi hän on ollut mukana Koukkuniemen vanhainkodin esimiehille suunnatussa esimiesvalmennuksessa, jossa opiskeltiin muun muassa valmentavaa johtamista. Työnjohtaja osallistuu laitoshoidon johtoryhmän työskentelyyn ja kokee, että hänen tietonsa on lisääntynyt erityisesti talouden tunnuslukujen merkityksestä laitoshoidon ja yleispalveluyksikön toiminnalle. Yksikön esimies osallistuu valtakunnalliseen kuntien puhtauspalvelualan esimiesten neuvottelukuntaan, jossa hänellä on hyvä mahdollisuus oppia muiden toiminnasta sekä jakaa omia kokemuksiaan.

Siivoustyönjohtajan opiskelu ylemmän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa on tuonut yksikön toimintaan laajemmin palvelun ja asiakkaan näkökulman. Tämän tehtävän tarkoituksena on ollut tuoda käytännön toimintaan teoreettinen tausta ja kehittää yksikön toimintaa järjestelmällisesti palveluliiketoimintana. Siivoustyönjohtajan ammatillisen opettajan opinnot tuovat uusia näkökulmia esimiehenä toimimiseen. Lisäksi opinnot vahvistavat hänen työnantajarooliaan oppisopimusopiskelijoiden työssäoppimisen ohjauksessa.

Yleispalveluyksikön täytyy kehittää omaa toimintaansa ja tehtäviään prosessimaisesti. Yksikkö tuottaa tukipalveluja ydinpalvelulle, ja asiakkaan palvelutarpeen muuttuessa yksikön pitää miettiä, kuinka se voi toteuttaa asiakkaan haluamaa palvelua. Tämän tehtävän tarkoituksena on luoda edellytykset prosessimaiselle työskentelylle myös yleispalveluyksikössä. Lisäksi yksikössä ollaan tällä hetkellä aktiivisesti kehittämässä palvelua tehostetun palveluasumisen periaatteiden mukaisesti. Myös juhlatilopalvelua ollaan kehittämässä tarjoilupalveluksi, jota tuotettaisiin suunnitellusti ja kokonaistaloudellisesti.

Palvelun laatu määrittää oleellisesti sitä, miten hyvää palvelu on. Tekninen ja toiminnallinen laatu ovat tärkeitä kokonaislaadun osatekijöitä ja vaikuttavat myös yksikön imagoon. Yksityiskohtaiset työohjeet takaavat palvelusopimuksessa kuvatun laadun,

mutta eivät välttämättä anna ohjetta normaalista poikkeavissa tilanteissa toimimiseen. Eri tehtävistä ja tiloissa suoritettavasta työstä tehdään kuvaukset ja kuvataan myös minimitehtävät. Odottamattomissa tilanteissa käytetään paljon hiljaista tietoa, ja kirjatut minimitehtävät voisivat auttaa hiljaisen tiedon siirtämisessä tietoisuuteen. Kirjalliset työohjeet ja palvelusopimukset yhtenäistävät kaikkien työntekijöiden käsitystä vaadittavasta laadun tasosta. Hyvä palvelu vaatii myös laadun mittaamista ja siksi mittareita pitää kehittää.

### **Yhdessä tekeminen**

Yhdessä tekemisen toimintaperiaate tarkoittaa Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön näkökulmasta ennen kaikkea läheistä yhteistyötä ydinpalvelun tuottajan kanssa asiakaslähtöisyys huomioiden. Lisäksi tarvitaan yhteistyötä muiden tukipalvelu tuottavien yksiköiden kanssa parhaan mahdollisen palvelun luomiseksi. Perinteinen yhteistyömuoto on säännölliset kokouskäytännöt. Kokoukset eivät vielä takaa yhdessä tekemistä, vaan niiden olisi oltava sellaisia, jossa keskustellaan, vaihdetaan mielipiteitä ja etsitään yhdessä toteuttamiskelpoisia ratkaisuja.

Yhdessä tekeminen merkitsee myös toista arvostavaa asennetta ja yhteisistä pe-lisäännöistä kiinni pitäviä käytäntöjä yleispalveluyksikön eri ryhmissä. Tätä edistää ryhmien mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn sekä työn, työvuorojen ja vuosilomien suunnitteluun. Yhdessä tekemistä vahvistetaan yhtenäisellä työajalla ja työjärjestyksellä, eri osastoilla ja yksiköissä työskentelyllä, ryhmän kokonaisvastuulla, yhtenäisillä työohjeilla ja tasa-arvoisella kohtelulla. Yhdessä tekemistä on myös ryhmien yhteiset kokoontumiset ja työhyvinvointitapahtumat.

Puhtauspalvelualan kehittämisessä mukana oleminen on tärkeä yhdessä tekemisen näkökulma. Tampereen kaupungin siivoustyönesimiesten yhteistyöverkosto toimii tarjouspyyntöjen valmistelussa. Lähialueen esimiesten kanssa pitäisi kehittää yhteisiä toimintamuotoja ja näin varmistaa esimerkiksi toisten hyvistä käytännöistä oppiminen. Työntekijöiden ja opiskelijoiden koulutuksen järjestämisessä tehdään yhteistyötä Tampereen alueen eri oppilaitosten kanssa.

## **Vastuullisuus**

Vastuullisuus tarkoittaa Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikössä kokonaistaloudellista toimintaa, vastuuta henkilökunnasta ja ympäristöstä, pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä ja joustavuutta. Kuntien toiminnan kehittämistyö on valitettavan usein vain kunnallisvaalien välisen ajanjakson mittainen ja moni kehityshanke ei valmistu ennen uuden aloittamista. Tampereen kaupungin visio suuntaa toimintaa jopa vuoteen 2020. Myös Koukkuniemi 2020 -hanke ohjaa Koukkuniemen alueen kehittämistä ja yleispalveluyksikkö kehittää toimintaansa hankkeen etenemisen mukaan. Vaaditaan joustavuutta osana vastuullisuutta, koska toimintaympäristö muuttuu muuttaen myös yleispalveluyksikön toimintaa. Yksikön esimiehet ajattelevat, että on parempi olla mukana muuttumassa ja muuttamassa toimintaa kuin seurata sivusta muutoksen tapahtumista.

Kokonaistaloudellisuus vaatii talouden realiteettien ymmärtämistä. Uusien siivousainesten, -välineiden ja -koneiden markkinoille tulo mahdollistaa toiminnan kehittämisen muun muassa ergonomisempaan suuntaan, mutta aina on huomattava Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toimintaympäristön laajuus. Esimerkiksi moppien vaihtaminen yhdellä kertaa uusiin aiheuttaisi suuren kustannuserän. Laitoshoidossa seurataan kaikkia kustannuksia kaupungin säästövelvoitteiden vuoksi, ja myös yleispalveluyksikön täytyy arvioida kehittämistoimenpiteiden kustannuksia tarkasti. Olisi vaikea perustella suurta kustannusten nousua siivousvälineissä, kun hoitotarvikkeidenkin kustannuksia tarkastellaan kriittisesti.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön kokonaistaloudellisuutta tukevat yhtenäiset siivouskäytännöt ja yhtenäinen työaika, koska kaikki pystyvät työskentelemään missä tahansa. Vip-laitoshuoltajat ja työntekijöiden siirtyminen ryhmästä toiseen mahdollistavat sen, että lyhyisiin poissaoloihin ei tarvita sijaisia ja näin tuntipalkkaisia työntekijöitä ei tarvita. Vip-laitoshuoltajien määrää on tarkasteltava tulevaisuudessa kriittisesti, koska Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tehtäviksi tulee tehostetun palveluasumisen yksiköitä kahdeksasta kymmeneen, mutta tehtäväalueelta poistuu ainakin aluksi vain kaksi yksikköä. Vip-laitoshuoltajien tarpeeseen vaikuttaa myös työntekijöiden ikääntymisen mukana mahdollisesti lisääntyvät poissaolot.



Kokonaistaloudellisuuteen vaikuttaa myös järjestelmällinen vuosilomasuunnittelu. Vuosilomien suunnittelu ryhmissä yhtenäisiksi jaksoiksi minimoi tarvittavien sijaisten määrän ja se myös mahdollistaa sijaisille yhtenäisenä jatkuvat työsuhteet. Tutut ja kokeneet sijaiset vähentävät kustannuksia, koska opastuksen ja perehdytyksen tarve vähenee. Toisaalta koko vuoden ajan olisi yhtäjaksoisesti neljälle tai viidelle laitoshuoltajalle vakituista työtä vuosilomien sijaisuuksissa.

Kokonaistaloudellisuutta on mietittävä tulevaisuudessa tehostetun palveluasumisen yksiköiden puhtaanapidossa. Tehostettua palveluasumista toteutetaan Tampereen kaupungin omana toimintana ja kustannuksia seurataan erityisen tarkasti. Uusissa toimintatavoissa yhdistetään entistä tarkemmin tarpeenmukaisuus ja taloudellisuus. Yleispalveluyksikkö siivoaa tehostetun palveluasumisen yksiköiden asuinhuoneet kerran viikossa, ja ryhmäkotien henkilökunta huolehtii muuna aikana asuinympäristön siisteydestä. Asiakkaiden hoidon tarve vaikuttaa myös siivoustiheyteen ja hygieniakäytäntöihin ja siksi puhtaanapidon yhteisistä linjoista sovitaan ennen toiminnan aloittamista. Palvelusopimukseen kirjataan yleispalveluyksikön tehtävät tehostetun palveluasumisen yksiköissä. Tehostetun palveluasumisen työntekijät siirtyvät erilaisista toimintaympäristöistä uuteen työhön, ja siksi uusi toimintamalli olisi helpompi toteuttaa, kun kaikilla olisi yhteinen käsitys tehtävistä.

Vastuu henkilöstön hyvinvoinnista on osa vastuullisuuden toimintaperiaatetta. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toimintatapaan kuuluu autonominen työvuorosuunnittelu. Ryhmät suunnittelevat työvuorot yhdessä kolmen viikon jaksoissa huomioiden työntekijäresurssin minimivaatimusten lisäksi työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet. Näin työelämän ja työntekijän muun elämän yhteensovittaminen mahdollistuu. Lisäksi työntekijöille pyritään järjestämään yllättävien menojen vuoksi vuosiloma- tai säästövapaapäiviä tai palkattomia perhevapaita. Itsenäisyys työssä, omien tehtävien suunnitteluun osallistuminen ja ryhmätyöskentely edistävät työhyvinvointia.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön joidenkin työntekijöiden työkyvyssä on havaittavissa alentumista. Sen syynä voi olla ikääntyminen ja pitkä työura, sairaus, tapaturma tai psyykkiset seikat. Yksikössä tuetaan työntekijöiden työssäjaksamista

muun muassa kuntoutustuen ja osa-aikaisen sairauspoissaolon järjestelyin. Lisäksi työntekijä voidaan siirtää yksikön sisällä hänelle paremmin soveltuvaan yksikköön. Työtehtäviä voidaan järjestää kevyemmiksi kuntoutumisen ajaksi tai pysyvästi. Työ on kuitenkin keskiraskasta, eikä mahdollisuuksia kevyempään työhön ole paljonkaan. Tulevaisuudessa on kaikki mahdolliset tukimuodot ja -toimet hyödynnettävä, jotta työntekijät jaksaisivat työssä eläkkeelle jäämiseen asti.

Työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa seurataan kerran vuodessa pidettävissä kehityskeskusteluissa. Työhyvinvointisuunnitelmassa kartoitetaan työntekijän fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työhyvinvoinnin tekijät sekä tehdään suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä. Esimiehen osuutta ja hänen vaikutusmahdollisuuksiaan työhyvinvoinnin parantamiseen myös käsitellään. Suunnitelman toteutumista seurataan ja sitä päivitetään vuosittain.

Vastuu ympäristöstä on osa vastuullisuutta. Mahdollisuuksien mukaan tarjouspyynnöissä otetaan huomioon ympäristömyönteisyys. Puhdistusaineita kilpailutettaessa annettiin ympäristömerkin omaavalle tuotteelle laadullisia pisteitä enemmän ja saatiin käyttöön ympäristöystävällinen yleispuhdistusaine. Ympäristö otetaan huomioon oikealla puhdistusaineiden annostuksella, vähäisellä veden käytöllä ja pintoja säästävien puhdistusmenetelmien käytöllä. Jätteiden lajittelun kehittämistä jatketaan laajentaen uusia toimintatapoja tehostetun palveluasumisen yksiköihin.

### **Aloitteellisuus**

Aloitteellisuus Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikössä on aloitteellisuutta ja aktiivisuutta toiminnan kehittämässä. Yksikkö haluaa olla mukana kehittämässä tehostettua palveluasumista, ja se haluaa löytää entistä taloudellisempia ratkaisuja oman palvelun tuottamiseen uudessa palvelutuotannossa. Kehittämistä halutaan tehdä alueen ydinpalveluja ja tukipalveluja tuottavien yksiköiden kanssa. Lisäksi yksikössä odotetaan uuden Koukkuniemen aluepalvelujen toiminnan alkamista tammi-kuussa 2014. Siinäkin yksikkö haluaa olla mukana toimivaa yhteistyötä rakentamassa.

Yksikössä seurataan aktiivisesti puhtauspalvelualan, pesula-alan ja hygienian kehitystä muun muassa alan julkaisuissa, erilaisissa tilaisuuksissa, koulutuksissa ja messuilla.

Näin pyritään löytämään parhaat mahdolliset uudet siivousaineet, -välineet, -koneet ja -menetelmät. Yksikkö pyrkii kehittyneiden ratkaisujen käyttöönottoon kokonaistaloudellisuus huomioiden. Myös työntekijöiden aloitteellisuutta uusien toimintatapojen kehittämiseen kannustetaan ja sitä varten on perustettu suunnitteluryhmä.

Yleispalveluyksikössä pyritään positiiviseen suhtautumiseen uusiin mahdollisuuksiin ja muutoksiin. Avoin tiedottaminen ja huhupuheiden välttäminen edistävät positiivista asennoitumista. Yksikössä on toimivat kokoontumiskäytännöt. Kokouksissa käsitellään tilanteen mukaan koko kaupungin, laitoshoidon, oman yksikön tai oman ryhmän asioita. Lisäksi pidetään lyhyitä epävirallisia keskusteluhetkiä ryhmissä esiin tulleista asioista. Koukkuniemen alueen on laaja, mutta on tärkeää, että esimies on tavoitettavissa puhelimitse. Esimies käy myös työntekijöiden luona osastoilla.

Esimiestoimintaa on kehitetty yleispalveluyksikössä aktiivisesti ja uusia ratkaisuja etsien. Osastojen puhtaanapidon liittäminen yksikköön oli alku nykyiselle toiminnan kehittämiseksi. Yksiköstä pyrittiin luomaan kokonaistaloudellisesti toimiva, ja siinä onnistuttiin muun muassa työaikajärjestelyillä. Osastoilla työskentelevillä laitoshuoltajilla on vain yksi esimies heidän suuresta lukumäärästään huolimatta. Tavoitteena on tasa-arvoinen yhteisö, jossa yksi esimies kohtelee kaikkia samalla tavoin ja jakaa resursseja tasapuolisesti. Kaikkia työntekijöitä koskevat samat säännöt ja esimies tekee päätöksiä kokonaisuus huomioiden.

Siivoustyönohjaajien panos ohjaamiseen, perehdyttämiseen, suunnitteluun ja organisointiin liittyvissä tehtävissä on yksikölle ensisijaisen tärkeä, jotta toimintaa voidaan kehittää eteenpäin. Tulevaisuudessa mietitään yksikön esimiehen työpanoksen keskittämistä yksikön johtamistehtäviin ja hänen erikoisosaamisalueensa (pesulapalvelut) tehtäviin. Työnjohtajan alaisuudessa olevien yleisten tilojen laitoshuoltajien siirtämistä siivoustyönjohtajan alaisuuteen pitää myös tutkia. Tällaiset järjestelyt lisäävät myös siivoustyönohjaajien lisäämisen tarvetta.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toimintaperiaatteet koottiin taulukkoon 6 sivulla 117. Tampereen kaupungin toimintaperiaatteet hyvä palvelu, yhdessä tekeminen, vastuullisuus ja aloitteellisuus ovat koko kaupungin toimintaa kuvaavia arvo-

ja, ja ne kertovat niistä asioista, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Tampereen kaupungin yhteisistä arvoista johdetut Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön arvot ilmaisevat sen, mihin yksikössä uskotaan. Yleispalveluyksikön arvoista nostettiin neljä arvoa ikään kuin kuvaamaan lyhyesti yksikön toimintaperiaatteita. Ne ovat seuraavat:

- asiakaslähtöisyys
- ammattitaito
- yhteistyö
- kokonaistaloudellisuus

TAULUKKO 6. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toimintaperiaatteet.

TAMPEREEN KAUPUNGIN TOIMINTAPERIAATE	KOUKKUNIEMEN ALUEEN YLEISPALVELUYKSIKÖN TOIMINTAPERIAATE
Hyvä palvelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakasnäkökulman mukaan toimiminen</li> <li>• työntekijöiden ja esimiesten ammattitaito</li> <li>• toiminnan ja tehtävien kehittäminen prosessimaisesti</li> <li>• palvelun laatu</li> </ul>
Yhdessä tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyö alueen ydinpalvelujen ja tukipalvelujen tuottajien kanssa</li> <li>• yhteistyö yksikön sisällä</li> <li>• eri palvelu- ja koulutusalojen verkostot</li> </ul>
Vastuullisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokonaistaloudellisuus</li> <li>• ympäristövastuu</li> <li>• vastuu henkilöstön työhyvinvoinnista</li> <li>• pitkäjänteinen kehittäminen</li> </ul>
Aloitteellisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktiivinen yhteistyökumppani</li> <li>• uusien toimintaideoiden etsiminen</li> <li>• positiivinen suhtautuminen uusiin mahdollisuuksiin</li> </ul>

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön arvot ovat osa yksikön kulttuuria. Näkyvän käyttäytymisen ja pohjimmaisten perusoletusten täytyy Scheinin (2009, 30) mielestä olla samansuuntaiset ilmaistujen arvojen kanssa. Yksikön palvelun laadulliset kriteerit (ks. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tekninen ja toiminnallinen laatu) tuke-

vat arvojen toteutumista, mutta pohjimmaisten perusoletusten yhdenmukaistamisessa on vielä tekemistä. Asiakslähtöisen toimintatavan omaksuminen ja kokonaistaloudellisen ajattelutavan toteutuminen vaativat vielä työstämistä.

Toiminta-ajatus vastaa kysymyksiin, mitä palvelua tuotetaan, miten sitä tuotetaan ja kenelle sitä tuotetaan. Tuotettava palvelu on jo määritelty laitoshoidon toimintäsäännössä, mutta toiminta-ajatukseseen se kirjattiin hieman eri muodossa. Toiminta-ajatus on seuraava:

*Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö tuottaa laadukasta puhtaus-, vaa-  
tehuolto-, tarjoilupalvelua asiakslähtöisesti, ammattitaitoisesti ja kokonais-  
taloudellisesti Koukkuniemen alueen asiakkaille yhteistyössä alueen toimijoi-  
den kanssa.*

Tuomi ja Sumkin (2010, 52) kehottavat kuvaamaan toiminta-ajatuksen asiakkaan näkökulmasta. Toiminta-ajatuksessa on huomioitu kaikki Koukkuniemen alueen asiakkaat, ovat he sitten missä tahansa alueen toimintaympäristössä hoidettavia vanhuksia, henkilökunnan jäseniä tai esimerkiksi juhlatilaisuuteen osallistuvia henkilöitä (ks. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakas). Toiminta-ajatus kertoo, että palvelujen laatuun kiinnitetään huomiota, asiakas on palvelun lähtökohta, henkilökunta on ammattitaitoista ja palvelua tuotetaan yhteistyössä muiden Koukkuniemen alueen toimijoiden kanssa. Eri toimijat ovat niin ydinpalvelua kuin tukipalvelua alueella tuottavat toimijat.

Kamenskyn (2010, 69) mukaan myös omistaja otetaan huomioon toiminta-ajatuksessa. Kokonaistaloudellisuus kertoo, että yksikkö myös haluaa olla vastuullinen kustannuksista omistajalle eli Tampereen kaupungille. Tulevassa tehostetun palveluasumisen yksiköissä kustannuksiin kiinnitetään erityistä huomiota, koska niissä tuotetaan ensimmäistä kertaa Tampereen kaupungin omana tuotantona tämän kaltaisia palveluja. Toiminta-ajatus on Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toiminnan perusta, ja se luo tulevaisuuden toiminnalle kehykset.

#### 6.4.2 SWOT-analyysi, tulokset ja niiden tarkastelu

SWOT-analyysin tarkoituksena on tarkastella Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön vahvuuksia ja heikkouksia sekä toimintaympäristöstä kumpuavia mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysillä pyritään hyvään kokonaisnäkemykseen yksikön tilanteesta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset on huomioitava tulevaisuuden toimintaa kehitettäessä, ja yksikön vahvuuksia on vahvistettava entisestään. SWOT-analyysi tulosten lisäksi esitetään johtopäätöksiä ja toimenpideehdotuksia.

##### Vahvuudet

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tärkeimmäksi vahvuudeksi nousi yksikön vankka kokemus vanhusten hoitolaitoksen puhtaanapidosta. Siivouksen kehittäminen on ollut ammattimaista yli kahdenkymmenen vuoden ajan, ja muun muassa hygieniaohteet ohjaavat työskentelyä. Käytössä on puhdistusta helpottavia ja keventäviä siivouskoneita, ja myös viimeisintä teknologiaa olevat mikrokuituiset siivouspyyhkeet ovat käytössä. Työntekijöitä koulutetaan jatkuvasti, kun esimerkiksi uusia siivousvälineitä otetaan käyttöön. Laitoshoidossa hygieniakäytäntöjä päivitetään ja tarkennetaan tarvittaessa, ja kaikissa laitoshuoltajien talokohtaisissa ryhmissä on hygieniayhdyshäjäsenien tapaamisiin osallistuva työntekijä, joka vie uusimman tiedon ryhmälleen. Lisäksi yksikön esimies osallistuu Tampereen kaupungin hygieniatyöryhmän toimintaan ja on ollut mukana esimieskoulutuksessa.

Keskitetysti organisoitu yksikkö pystyy toimimaan kokonaistaloudellisesti, koska ylläpitäviin tilanteisiin pystytään varautumaan paremmin eikä lyhytaikaisia sijaisia tarvita. Myös laitoshuoltajan ydinsaamiseen keskittyvä tehtävä luo edellytyksiä taloudellisuudelle. Jokainen osastolla työskentelevä työntekijä pystyy siirtymään mihin tahansa ryhmään, koska tehtävät ovat kaikkialla samanlaisia. Sijaisen perehdyttäminen on helpompaa, kun ei tarvitse esimerkiksi opetella jokaisen asukkaan ruokavalioita ja näin perehtymisaika on lyhyempi. Taloudellisuutta lisää myös se, että työntekijät työskentelevät vain yhdessä työvuorossa.

Toimintavarmuus on yhteydessä taloudellisuuteen, koska työntekijöiden siirtäminen ryhmästä tai yksiköstä toiseen on mahdollista myös työpäivän aikana yllättävissä tilanteissa. Osastoilla siivoustyötä tekevien laitoshuoltajien ryhmien lisäksi yleisten tilojen laitoshuoltajat on organisoitu pieniksi ryhmiksi, jotka voivat joustavasti huolehtia toisenkin alueen välttämättömistä tehtävistä yllättävissä tilanteissa. Lisäksi ryhmien itsenäinen toimintatapa päivittäisessä tehtävien jaossa on yksikön vahvuus ja se myös lisää työhyvinvointia. Yhteen tehtäväalueeseen keskittyvä tehtäväkuva, työskentely säännöllisessä päivävuorossa ja puhtausalan ammattimaisen työnjohdon alaisuudessa sekä se, että työntekijöillä on vain yksi lähiesimies, lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, että työntekijöillä on halutessaan mahdollisuus vaihtaa työskentelypaikkaa yksikön sisällä.

Hoitolaitoksen puhtaanapidon osaaminen on osattava siirtää tulevaisuudessa myös tehostettuun palveluasumiseen. Yksikön esimiehen osallistuminen laitoshoidon, Koukkuniemen vanhainkodin ja Rauhaniemen sairaalan johtoryhmiin, Koukkuniemen vanhainkodin toiminnanohjausryhmään, henkilöstösuunnittelun neuvottelukuntaan, aluepalvelujen suunnitteluryhmään ja Jukola-Impivaaran rakennuttamiseen liittyviin työryhmiin nousee vahvuudeksi tulevaisuutta suunniteltaessa. Tieto laitoshoidon ja Koukkuniemen alueen suunnitelmista antaa pohjaa yksikön tehtävien suunnittelulle ja edistää toiminnan taloudellista suunnittelua. Tiivis yhteistyö eri toimijoiden kanssa auttaa myös yleispalveluyksikön toiminnan suunnittelua samoista lähtökohdista kuin hoitotyön suunnittelu.

### **Heikkoudet**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön yhtenä heikkoutena voidaan nähdä se, että jotkut työntekijät toimivat vielä osittain vanhojen toimintatapojen mukaan ja jotkut vastustavat vieläkin uuteen toimintatapaan siirtymistä. Jotkut työntekijät kokevat nykyisen laitoshuoltajan ydinsaamisalueeseen keskittyvän tehtävän liian suppeaksi ja yksitoikkoiseksi, koska he vertaavat sitä vanhaan toimintamalliin. Tätä pyritään lieventämään mahdollistamalla siirtyminen toiseen ryhmään ja työskentelyalueelle. Tehtäväkuva ei siirtymisestä muutu, mutta uusi ympäristö voi motivoida uudella tavalla työhön.

Tehostetun palveluasumisen puhtauspalvelun tuottamiseen siirtyminen aiheuttaa vastustusta, koska tietoa toiminnasta ei vielä ole. Huhuja liikkuu paljon muun muassa erilaisista työajoista. Tehostetusta palveluasumisesta puhutaan kaikissa laitoshuoltajien kokoontumisissa, jotta tieto toiminnan luonteesta tulisi tutuksi. Heti kun tiedetään, miten ja milloin toiminta alkaa, laitoshuoltajille pidetään tiedotustilaisuus.

Nykyisessä toiminnassa vanhainkoti- ja sairaalaosastoilla ja erityisesti tulevassa tehostetussa palveluasumisen yksiköissä palvelu- ja asiakasnäkökulman otetaan huomioon. Usein omaa toimintaa ajatellaan tehtävälähtöisesti ja aito yhteistyö asukkaan, potilaan, henkilökunnan ja muiden palvelun tuottajien kanssa jää toisarvoiseksi. Liian tarkka raja eri ammattiryhmien tehtävissä heikentää asiakas- ja palvelunäkökohdan ymmärtämistä. Talokohtaisissa ryhmien keskusteluissa on pyritty asiakaslähtöisen palvelutoimintamallin omaksumiseen. Käytännön ongelmatilanteisiin ratkaisujen etsiminen yhdessä antaa työntekijöille valmiuksia kohdata erilaisia yllättäviäkin tilanteista omassa työssään. Ulkopuolisen järjestäjän koulutuksen hankkimista palvelunäkökulman omaksumisen tukemiseksi suunnitellaan. Esimerkiksi Tampereen ammatillinen kurssikeskus järjestää Palveluosaajapassi-koulutusta, jossa työelämlähtöisellä kehittämistehtävällä palveluajattelu konkretisoidaan ja otetaan osaksi päivittäistä työskentelyä (Palveluosaajapassi 2013).

Eläkkeelle jääviä työntekijöitä on tulevina vuosina paljon, ja uusia työntekijöitä tarvitaan. Toimitilahuoltajan oppisopimuskoulutusta on jo kokeiltu uusien työntekijöiden kouluttamisessa Koukkuniemen alueen yleispalveluysikköön. Toisaalta on aina mieltittävä, voidaanko tehtäviä organisoida uudelleen tai toisella tavalla, kun joku jää eläkkeelle. Lisäksi on huomioitava työntekijöiden hyvinvointi, jotta välttyttäisiin enenaikaisilta eläkkeelle jäämisiltä ja työntekijöiden ikääntymisen tuomalta fyysisen kunnon heikkenemiseltä. Yksikön sisäiset järjestelyt ovat jo osoittautuneet hyväksi keinoksi muun muassa pitkän sairausloman jälkeisessä työhön paluussa. Myös autonomia työvuorosuunnittelu ja ryhmien itsenäinen vuosilomasuunnittelu edistävät työhyvinvointia.

Lähes sadan työntekijän yksikössä esimiesresurssin vähyys on heikkous. Yksikön esimies on yli kahdenkymmenen työntekijän lähiesimies ja johtaa samalla koko yksik-



köä. Osastolla siivoustyötä tekeviä laitoshuoltajia on 68 ja heillä on yksi lähiesimies, siivoustyönjohtaja. Palvelujen kehittämiseen ei riitä aikaa, koska suurin osa työajasta kuluu henkilöstöhallinnon tehtäviin. Siivoustyönohjaajien työssä on lisättävä esimiesvastuuta, jotta aikaa kehitystyölle olisi tulevaisuudessa enemmän.

Yleispalveluyksikön yhtenä heikkoutena on se, että palvelusopimuksia tukipalvelun ja ydinpalvelun tuottajien välille ei ole solmittu. Kun yksikön laajennettu toiminta keväällä 2010 alkoi, osastojen tehtävät ja yleispalvelun työntekijöiden tehtävät kirjattiin yhteiseen taulukkoon. Tästä huolimatta tehtäväjako on vieläkin epäselvä. Yksikön työntekijät joutuvat osastoilla tilanteisiin, joissa heiltä pyydetään tekemään sellaisia tehtäviä, jotka kuuluvat osaston henkilökunnalle. Palvelusopimukseen kirjattavat tehtävät ja niistä laajasti yksiköiden henkilökunnankin kanssa käytävä keskustelu helpottaisi kaikkien työn tekemistä. Palvelusopimukseen olisi myös hyvä kirjata palautteenantotapa.

### **Mahdollisuudet**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikössä aluepalvelun kehittäminen nähdään mahdollisuutena. Kaikkien alueella toimivien tukipalvelujen organisoiminen yhteen yksikköön ja niiden toiminnan kehittäminen asukaslähtöiseksi mahdollistaa lisäarvon tuottamisen asiakkaalle. Eri tukipalveluyksikköjen toiminnan osa-optimoinnin vaara vähenee, kun kaikkia kehitetään yhdessä. Lisäksi yhtenäinen käsitys kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta ja kokonaistaloudellisuudesta mahdollistuu yhdessä yhteisessä yksikössä.

Tehostetun palveluasumisen tuottaminen Tampereen kaupungin omana tuotantona mahdollistaa yleispalveluyksikön mukana olon toiminnan kehittämisessä. Uudenlaisen palveluajatuksen soveltuvan puhtauspalvelun tuottaminen nähdään tärkeänä tienä yksikön toiminnan sopeuttamisessa tulevaisuuden haasteisiin. Uudistuksessa ja kehittämistyössä mukana oleminen nähdään parempana ratkaisuna kuin vastustaminen. Mukana oleminen mahdollistaa myös yksikön mielipiteen kuulluksi tulemisen ja sen ammattitaidon hyödyntämisen toimintaa järjestettäessä.

Työntekijöiden rekrytoiminen oppisopimuskoulutuksen tai sitä vastaavan koulutusmuodon kautta yleispalveluyksikössä eläköityvien tilalle nähdään hyvänä mahdollisuutena vastata tulevaisuuden työntekijäpulaan. Koulutus, joka räätälöidään työnantajan tarpeiden mukaan, on työnantajalle edullinen. Opiskelija saa työssä tarvittavan koulutuksen ja mahdollisuuden työllistyä, ja työnantaja saa juuri niihin osaamisalueisiin keskittyneitä työntekijöitä, joita se tarvitsee. Oppisopimuksen aikana työnantaja tavallisimmin pystyy näkemään, soveltuuko opiskelija työpaikkaan. Myös opiskelija huomaa, vastaako työ hänen toiveitaan. Yleispalveluyksikössä toteutettujen oppisopimuskoulutusten aikana opiskelija on saanut tavanomaisen tehtävän mukaisen palkan ja työnantaja koulutuskulukorvauksen. Oppisopimuksessa suurin osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla, ja kokemuksen mukaan useimmat opiskelijat pystyvät itsenäisiin tehtäviin muutaman päivän kuluttua. Opiskelijoiden saama teoriaopetus ohjaa heidät usein kyseenalaistamaan totuttuja käytäntöjä, ja myös työpaikka voi oppia uusia asioita.

Puhtausala on jatkuvasti kehittyvä ala ja uudet innovaatiot tulevat helpottamaan työtä. Mahdollisuutena nähdään esimerkiksi klooria kestävän mikrokuitupyyhkeen kehittäminen. Tällainen pyyhe vähentäisi huomattavasti kertakäyttöpyyhkeen käyttöä. Siivousaineiden, -välineiden ja -koneiden ja kehittymistä on myös seurattava aktiivisesti, jotta niiden tuomat mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Siivoustyön raskauden vuoksi kaikki työtä keventävät innovaatiot pitäisi saada käyttöön. Siivoustyön kehittäminen ammattimaisesti vaikuttaa positiivisesti myös yksikön imagoon.

### **Uhat**

Suurimpana uhkana juuri tällä hetkellä nähdään laitoshoidossa menossa oleva palvelurakenteen muutos, jonka aiheuttamia muutoksia yleispalveluyksikön toimintaan ei vielä tunneta. Uhan tuntevat erityisesti työntekijät, koska erilaisia huhuja kerrotaan totena. Kun toiminnan suunnittelu ja yksikköä koskevat muutokset ovat tiedossa, pidetään tiedotustilaisuuksia, jossa kaikille kerrotaan tulevista muutoksista. Yksikön esimiehet ja siivoustyönjohtajat näkevät palvelurakenteen muutoksen mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa.

Työntekijät näkevät uhkakuvana muutostilanteessa yksikön toiminnan ulkoistamisen tai sen siirtämisen jonkun toisen yksikön alaisuuteen. Esimiehet näkevät uhkakuvana Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön liittäminen Tampereen kaupungin johonkin toiseen puhtauspalvelua tuottavaan yksikköön. Ulkoistamista tai siirtämistä ei kuitenkaan nähdä todellisena uhkana tällä hetkellä, koska Koukkuniemen aluepalveluja ollaan käynnistämässä vuoden 2014 alussa. Liittäminen johonkin toiseen yksikköön voidaan ajatella mahdollisuutenakin, erityisesti silloin, jos muutosta voidaan olla mukana tekemässä.

Tehostettuun palveluasumiseen siirtyminen ja työntekijöiden eläköityminen aiheuttavat huolta siitä, pystyykö yleispalvelu yksikkö vastaamaan tulevaisuuden palvelutarpeeseen. Ennen kuin tiedetään, millaista työpanosta tehostettu palveluasuminen edellyttää yleispalveluyksiköltä, ei pystytä suunnittelemaan laitoshuoltajien rekrytointia. Ammattitaitoisten laitoshuoltajien saaminen ei ole itsestäänselvyys, mutta oppisopimuskoulutus voidaan nähdä mahdollisuutena tulevaisuuden henkilöstötarpeiden takaamiseksi. Tulevaisuudessa palvelutarpeen lisääntyminen aiheuttaa myös painetta lisätä vip-laitoshuoltajia lisääntyvän henkilöstömäärän vuoksi sekä siivoustyönohjaajia, koska esimiesresurssi on liian pieni lisääntyvään henkilöstömäärään verrattuna.

Uhkana voidaan ajatella Tampereen kaupungin säästöpainneiden vaikutuksia Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikköön. Yksikön täytyy suunnitella erityisesti henkilöstötarvettaan pidemmällä aikavälillä kokonaistaloudellisuuden näkökulmasta huomioiden sijaisten tarve ja tehokas käyttö. Vuosilomat on jo nyt suunniteltu niin, että ne ovat yhtenäisinä jaksoina kaikilla lomanantokausilla ja niissä on pitkäaikaisesti palkatut määräaikaiset sijaiset. Yksikössä on vakituisia vip-laitoshuoltajia, jotka tekevät pääasiassa äkillisistä sairauslomista johtuvia poissaoloja ja siksi sairauslomien vuoksi ei ole tarvinnut palkata määräaikaisia sijaisia. Yksikössä nähdään, että vip-laitoshuoltajia pitäisi olla enemmän, jotta syys- ja kevätlomiin ei tarvittaisi määräaikaisia sijaisia. Vakituksessa työsuhteessa olevien vip-laitos-huoltajien käyttö vuosiloma- ja sairauslomien sijaisina on edullisempaa kuin monen sijaisen lyhytaikainen palkkaa-

minen. Kesäaikana sijaisia tarvitaan kuitenkin enemmän työntekijöiden pitkien vuosilomien vuoksi.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön SWOT-analyysi tulokset on koottu taulukkoon 7. Yksikön heikkouksien tarkastelu auttaa poistamaan ja välttämään niitä, kun taas vahvuuksia voidaan entisestään vahvistaa. Toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet on pidettävä mielessä toimintaa tulevaisuudessa suunniteltaessa. Analyysiä käytetään vision pohjaksi ja tulevaisuuden toiminnan kehittämisen tueksi.

TAULUKKO 7. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön SWOT-analyysi

<b>YKSIKÖN VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vankka kokemus hoitolaitoksen puhtaanapidosta</li> <li>henkilökunnan ammattitaito</li> <li>ammattialan esimies</li> <li>ydinosaamiseen keskittyvä tehtävä</li> <li>ryhmien ja työntekijöiden itsenäisyys</li> <li>kokonaistaloudellisuus</li> <li>toimintavarmuus</li> <li>yhteistyö ydinpalvelua ja tukipalveluja tuottavien yksiköiden kanssa</li> <li>yksikön esimiehen jäsenyys johtoryhmissä</li> <li>työhyvinvointi</li> </ul>	<b>YKSIKÖN HEIKKOUEDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vanhoista toimintatavoista kiinni pitäminen ja uuden vastustaminen</li> <li>palvelu- ja asiakasnäkökulman epäselvyys</li> <li>eläköityminen ja ikääntyminen</li> <li>riittämätön esimiesresurssi</li> <li>liian tarkkarajainen tehtäväjako yleispalveluyksikön ja muiden yksiköiden välillä</li> <li>palvelusopimusten puuttuminen</li> <li>kaikkia tilanteita ei pystytä ennakoimaan</li> </ul>
<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>aluepalvelut</li> <li>mukana uuden palvelun kehittämisessä</li> <li>uusien työntekijöiden rekrytointi oppisopimuskoulutuksen kautta</li> <li>uuden teknologian hyödyntäminen</li> <li>työn keventäminen koneita käyttämällä</li> </ul>	<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN UHAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>laitoshoidon palvelurakenteen muutos</li> <li>ulkoistaminen</li> <li>johonkin toiseen Tampereen kaupungin yksikköön liittäminen</li> <li>palvelutarpeen ja henkilökuntamäärän kohtaamattomuus</li> <li>Tampereen kaupungin säästöpainet</li> </ul>

#### 6.4.3 Visio

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön visio kertoo yksikön tulevaisuuden kuvan. Siinä kerrotaan se, millaiseksi yksikkö haluaa tulevaisuudessa tulla. Vision perustana ovat yksikön arvot, toiminta-ajatus ja SWOT-analyysin pohdinta tulevaisuudesta ja yksikön nykyisestä tilanteesta. Visio kirjoitettiin yhdessä yksikön esimiehen kanssa. Toiminta-ajatuksessa ilmaistu puhtaus-, vaatehuolto-, tarjoilupalvelu kuvataan visiossa tukipalvelu-käsitteellä. Käsite kertoo, missä suhteessa Koukkuniemen alueen

yleispalveluyksikkö on alueen ydinpalvelun tuottajiin sekä antaa myös mahdollisuuden uusien palvelujen kehittämiseen. Arvoista asiakaslähtöisyys on kuvattu niimeämällä ne toimijat, joiden kanssa yksikkö toimii ja jotka edustavat palvelun loppukäyttäjiä eli asukkaita, potilaita ja asiakkaita. Yhteistyö ja ammattitaito näkyvät myös visiossa. Kokonaistaloudellisuutta kuvataan kilpailukykyisyydellä, koska esimerkiksi tehostetun palveluasumisen palvelujen kustannuksia seurataan tarkasti ja yksikkö haluaa olla kehittämässä toimintaansa niin, että se pystyy kilpailemaan myös hinnalla. Visio kirjoitettiin seuraavasti:

*Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö haluaa olla kilpailukykyinen tukipalvelujen tuottaja ja kehittäjä, joka on ydinpalvelujen tuottajien ja muiden tukipalvelujen tuottajien ammattitaitoinen ja yhteistyökykyinen kumppani.*

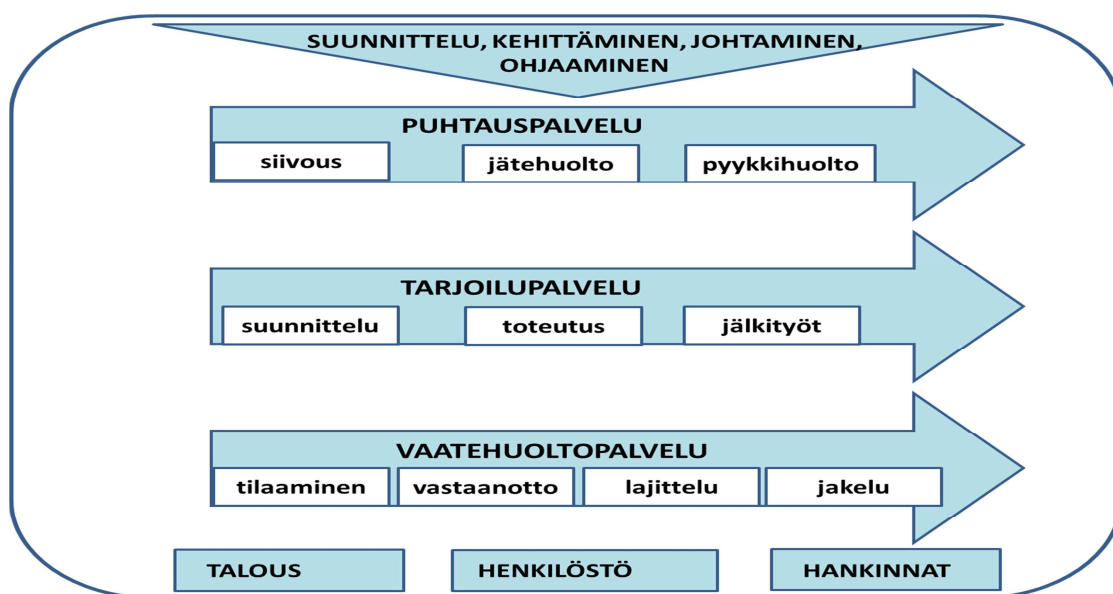
Visio antaa suunnan Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toiminnan kehittämiseksi. Visio on myös haastava, koska se lupaa ammattitaitoa, yhteistyökykyä ja kehittämistyötä tulevaisuudessa. Visio ei lukitse tulevaisuutta nykyiseen toiminnan muotoon, vaan antaa mahdollisuuden nykyisten palvelujen ja uusien palvelun muotojen kehittämiseen. Visio ei myöskään sulje pois yksikön irtautumista Koukkuniemen vanhainkodin alaisuudesta esimerkiksi suunnitellun aluepalvelun tai muun Tampereen kaupungin organisaation osaksi. Visio antaa lisäksi mahdollisuuden yksikön palvelujen myymisen Tampereen kaupungin ulkopuoliselle yksikölle, esimerkiksi Koukkuniemen alueella aloittavalle yhteiskunnalliselle yritykselle.

## **6.5 Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön prosessit**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön prosessien kuvauksen taustatietona käytettiin opinnäytetyössä esitettyä teorial tietoa. Prosessilähtöisen toiminnan kehittäminen alkaa prosessien tunnistamisella. Prosessiajattelun perustana on asiakkaan tunnistaminen, koska prosessien alku ja loppu on asiakkaassa (Virtanen & Wennberg 2007, 116–117). Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaat on määritelty tämän kehittämistehtävän luvussa 6.1. Prosessit tunnistetaan yksikön tuottaman palvelun perusteella. Tärkeää on tunnistaa se, mikä on prosessin tarkoitus, mikä saa

prosessin liikkeelle ja miten tai miksi prosessi päättyy (Virtanen & Wennberg 2007, 117). Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelu on alueen ydinpalvelun tuottajille tukipalvelua. Ilman ydinpalvelua ei tarvita tukipalvelua, ja yleispalveluyksikön prosessien tarkoitus on olla tukena ydinpalvelulle.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön prosessit kuvattiin aluksi karkealla tasolla Virtasen ja Wennbergin (2004, 123) prosessikartan mukaisesti ja siihen lisättiin yksikön ydinprosessit (kuvio 20). Kuvauksessa näkyvät lisäksi ydinprosessien sisältämät osaprosessit eli työprosessit. Ydinprosesseja ovat puhtauspalvelun, vaatehuoltopalvelun sekä tarjoilupalvelun prosessit. Tukiprosesseja ovat toiminnan ohjausprosessi eli suunnittelu, kehittäminen, johtaminen ja ohjaaminen sekä talouden, henkilöstön ja hankintojen prosessit. Luodusta prosessikartasta näkyy kaikki Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tehtävät, ja se kertoo myös siitä osaamisesta, jota palvelujen tuottamiseen tarvitaan.



KUVIO 20. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön prosessikartta työprosesseineen (Virtanen & Wennberg 2007, 128, muokattu)

### 6.5.1 Ydinprosessit ja niiden työprosessit

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tuottamat palvelut ovat yksikön ydinprosesseja ja ne ovat yksikön toiminnan ydin. Ydinprosessissa on näkökulmana ulkoinen

asiakas ja siinä tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Vaikka yleispalveluyksikkö tuottaa palvelua laitoshoidon sisällä oleville yksiköille, voidaan asiakkaat ajatella yksikön näkökulmasta ulkoisiksi asiakkaiksi. Ydinprosesseissa tarvittava osaaminen on yleispalveluyksikön kannalta ratkaisevan tärkeää palvelujen tuottamisen onnistumiseksi.

Puhtauspalvelun prosessi muodostuu kolmen toiminnon sarjasta eli siivouksesta, jätehuollosta ja pyykkihuollosta. Myös tarjoiluprosessi sisältää kolme työprosessia: tilaisuuden suunnittelu, toteutus ja jälkityöt. Vaatehuollon prosessi sisältää tilaamisen, vastaanoton, lajittelun ja jakelun työprosessit. Näiden prosessien sisällöt on kuvattu kappaleessa 6.2 palvelujen sisältöä kuvatessa. Tässä kehittämistehtävässä ei kuvata yksittäisiä töitä tai töiden kulkua tarkemmin, vaikka JHS:n suositus (2012, 9) niin kehottaa tekemään. Prosessin työnkulkukaaviota pidettiin tärkeämpänä tehtävänä kokonaiskuvan luomisen kannalta, kuin yksittäisten töiden kuvaamista. Siivouksen yksittäiset työt kuvataan siivoustyön mitoituksesta saatavilla työohjeilla.

### **6.5.2 Tukiprosessit**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön tukiprosessit kuvattiin tarkemmin selittäen sanallisesti, mistä toiminnoista eri prosessit koostuvat. Yksikön talouden prosessia tukee erityisesti taloushallinto. Yksiköllä ei ole omaa kokonaisbudjettia. Yksikön toiminnasta aiheutuvat henkilöstökustannukset ovat osa Koukkuniemen vanhainkodin yhteistä budjettia. Puhtaanapidosta aiheutuvat aine- ja välinekustannukset ovat osastojen kustannuksia. Suunnitteilla olevan aluepalveluyksikön kustannusten jakamisesta ja esimerkiksi palvelujen maksuista ei vielä ole tehty päätöksiä.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö vastaa siivouskoneiden ja sen toimintaan liittyvän kaluston hankinnasta sille osoitettujen määrärahojen puitteissa. Hankinnat on suunniteltu huolellisesti pyrkimyksenä kehittää puhtauspalvelua myös koneita käyttäen. Yksikön esimiehet ovat puhtaanapitoalan kilpailutusten lisäksi olleet mukana muun muassa desinfektioaineiden, kertakäyttökäsineiden ja pesulapalvelujen kilpailutuksissa. Tampereen Logistiikka kilpailuttaa eri tuoteryhmät ja käyttäjien edustajat toimivat asiantuntijoina kilpailutusprosessissa.

Henkilöstö on tärkeä ja oleellinen osa palvelujen tuottamisessa. Henkilöstötukiprosessi voidaan jakaa seuraaviin osaprosesseihin: henkilöstöhallinto, osaaminen, työhyvinvointi ja rekrytointi. Henkilöstöhallinto sisältää pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelman lisäksi henkilöstöön liittyvien päivittäisten päätösten teon. Henkilöstön osaamiseen liittyvät osaamiskartoitukset sekä niiden perusteella tehtävät päätökset koulutuksesta. Osaamiskartoitus tehdään henkilökohtaisesti kehityskeskustelussa. Työntekijöiden eläköitymisen ja toimintaympäristön muuttumisen vuoksi henkilöstön rekrytoiminen on tärkeä tukiprosessi.

Erillisenä tukiprosessina prosessikartassa kuvattiin toiminnan ohjausprosessi eli suunnittelu, kehittäminen, johtaminen ja ohjaaminen. Esimiestyön kehittäminen kouluttautumalla, esimiestyön tukeminen ja ohjaamisen varmistaminen siivoustyönohjaajilla ovat osa tätä tukiprosessia. Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen vaativat esimiehiltä panostusta niin, että myös henkilöstö saadaan tähän mukaan. Aluepalveluajatus tukee johtamisen prosessia, koska siinä kaikkia tukipalveluja on tarkoitus johtaa yhtenäisesti.

### **6.5.3 Puhtauspalvelun prosessi ja toiminnot**

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön ydinprosesseista valittiin kuvattavaksi puhtauspalvelun prosessi (kuvio 21, sivu 131), koska suurin osa henkilöstöstä tuottaa puhtauspalveluja. Kaavio pyrittiin pitämään yksinkertaisena ja helppolukuisena Virtasen ja Wennbergin (2007, 125) kehotuksen mukaan. Tampereen kaupungin organisaatioissa ei ole yhtä vakiintunutta tapaa prosessien kuvaamiseen (Suonsivu 2012). Tähän tehtävään sovellettiin Virtasen ja Wennbergin (2007, 125) työnkulkukaaviota, jossa kuvataan toimintojen eteneminen ja eri toiminnoista vastaavat tahot. Tällaista kaaviota voidaan nimittää myös prosessikaavioksi (Lecklin 2006, 14).





Prosessikaavion tueksi tehtiin Virtasen ja Wennbergin (2007, 126) esittelemän taulukkomallin mukainen tekstitiedosto eli toimintotaulukko (taulukko 8). Taulukossa esitetään prosessikaavion toiminnot yksityiskohtaisemmin ja siinä on enemmän tietoa kuin prosessikaaviossa. Prosessin vaiheet vastaavat prosessikaaviossa esitettyjä prosessin työvaiheita ja ne on numeroitu samoin. Tehtävä kertoo, mitä prosessin kussakin vaiheessa tapahtuu ja vastuuhenkilö kertoo sen, kenen tehtäviin kyseessä oleva tehtävä kuuluu. Keskeiset dokumentit on kuvattu suoritesarakkeessa.

TAULUKKO 8. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön puhtauspalvelun prosessin toimintotaulukko (Virtanen & Wennberg 2007, 126, muokattu)

PUHTAUSPALVELUN PROSESSIN TOIMINNOT			
PROSESSIN VAIHE	TEHTÄVÄ	VASTUUHENKILÖ	SUORITE
1. Palvelun tarve	yhteydenotto laitoshoitoon	asiakas, laitoshoido	tieto palvelun tarpeesta yleispalveluyksikölle
2. Talousarvio	selvitys palvelun tuottamisen mahdollisuudesta	laitoshoido, yleispalveluyksikkö: esimies	päätös palvelun tuottamisesta
3. Suunnittelu ja kehittäminen palvelusopimuksen pohjaksi	palvelun suunnittelu: palvelun sisältö, tarvittavat resurssit, uuden palvelun kehitystyö	yleispalveluyksikkö: esimies, siivoustyönjohtaja, siivoustyönohjaajat	suunnitelma palvelun tuottamisesta
4. Palvelusopimus	sisältö kustannukset	asiakas, yleispalveluyksikkö: esimies	kirjallinen palvelusopimus
5. Palvelun tuottaminen	palvelusopimuksen mukaisen palvelun tuottaminen	yleispalveluyksikkö: laitoshuoltajat siivoustyönohjaajat siivoustyönjohtaja	-> siivous + muut tehtävät -> ohjaus -> organisointi, valvonta
6. Palaute	laadun valvonta muutos palvelun tarpeessa	asiakas	palautteen toimittaminen palautejärjestelmän mukaisesti
7. Laadun muutos tai muutos palvelun tarpeessa	laadun valvonta toiminnan kehittäminen	yleispalveluyksikkö: esimies, siivoustyönjohtaja, siivoustyönohjaajat,	selvitys toiminnan kehittäminen, ja laadun valvonta
8. Palvelun korjaaminen	palvelun / palvelun laadun korjaaminen vastaamaan palvelusopimusta	yleispalveluyksikkö: laitoshuoltajat siivoustyönohjaajat siivoustyönjohtaja	palautteeseen vastaaminen palautejärjestelmän mukaisesti, palvelun tuottaminen sovittun mukaisesti
9. Palvelusopimuksen muutos tai sopimuksen päättäminen	palvelutarpeen muutoksesta johtuvan toiminnan korjaaminen	asiakas yleispalveluyksikkö: esimies	päätös uudesta sopimuksesta -> palvelusopimus / sopimuksen päättäminen

Yleispalveluyksikön puhtauspalveluprosessin tarkoituksena on tuottaa asiakkaan tarvitsemaa puhtauteen liittyvää palvelua. Tieto asiakkaan palvelun tarpeesta tulee yleispalveluyksikköön laitoshoidon kautta, ja laitoshoidon ja yleispalveluyksikön selvitksen jälkeen tehdään päätös palvelun tuottamisesta. Erilaiset palvelut vaativat erilaista suunnittelua ja kehittämistä, koska tarvittava palvelu voi olla kokonaan uusi tai se voi perustua jo aiemmin suoritettuun palveluun. Palvelun suunnittelun lisäksi suunnitellaan tarvittavat resurssit eli henkilökunta, tarvikkeet ja koneet ja niistä aiheutuvat kustannukset. Henkilöstötarvetta voidaan tarkastella siivoustyön määrälaskennan eli mitoituksen avulla. Suunnittelu- ja kehittämistyötä tekevät yleispalveluyksikön esimiehet ja lopputuloksena syntyy palvelun tuottamisen suunnitelma. Kun asiakkaan on hyväksynyt suunnitelman, solmitaan palvelusopimus.

Palvelusopimuksen mukaisen palvelun tuottaa yleispalveluyksikkö. Laitoshuoltajat tekevät siivoustehtävien lisäksi muut sovitut tehtävät. Siivoustyönohjaajien tehtävänä on opastaa ja ohjata työntekijöitä tarkoituksenmukaisten siivousmenetelmien valinnassa sekä siivousaineiden, -välineiden ja -koneiden käytössä. Siivoustyönjohtajan tehtävänä on palvelun organisointi ja valvonta sekä henkilöstöhallinnon tehtävät.

Tärkeänä osana puhtauspalvelun prosessia on asiakkaalta saatava palaute ja siihen vastaaminen. Palautetta saadaan sovitun palautejärjestelmän mukaisesti. Palautetta pyydetään palvelun laadusta, mutta asiakas voi lisäksi kertoa palvelun tarpeen muutoksista. Asiakas voi tarvita lisäpalvelua tai voi haluta esimerkiksi nostaa palvelun laatutasoa sovitusta. Yleispalveluyksikön esimiehet vastaavat laadunvalvonnasta ja palautteeseen liittyvien asioiden selvittämisestä. Palvelu korjataan vastaamaan sovitua tasoa, ja jokaisella yleispalveluyksikön työntekijällä on siinä jälleen tehtävänsä mukainen rooli.

Asiakkaan tarvitseman palvelun muuttuessa oleellisesti palvelusopimusta muutetaan. Palvelusopimuksessa on jo sitä solmittaessa määritelty, millaisia muutoksia voidaan tehdä sopimuskauden aikana. Lisäksi on sovittu sopimuskauden päättymiseen ja mahdollisen uuden kauden alkamiseen liittyvät ehdot. Palvelusopimuksen uusimisen tai päättämisen tekevät asiakas ja yleispalveluyksikön esimies laitoshoidon talousarvion puitteissa.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön puhtauspalvelun prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessikaavio teki näkyväksi yksikön tosiasiallisen asiakkaan organisaatiotasolla. Asiakkaan rooli on oleellinen palvelun tarpeen arvioinnissa, palvelusopimuksen sisältöä mietittäessä, palautteen antamisessa ja lopuksi palvelusuhteen jatkosta tai päättämisestä sovittaessa. Prosessin päämääränä on tuottaa tukipalvelua ydinpalvelulle ja sitä halutaan tuottaa laadukkaasti. Tämän vuoksi prosessiin kuuluu palautejärjestelmä.

Puhtauspalvelun prosessikaavio tuo näkyväksi sen, että palvelun prosessi sisältää muutakin kuin varsinaisen siivoustehtävän. Usein toiminnan suunnittelu ja kehittäminen jäävät huomiotta ja niihin tarvittavaa aikaa ei osata varata. Palvelusopimuksen olemassaoloa ei varmaankaan voi liikaa korostaa, erityisesti siksi, että tuotetaan momentasoista puhtauspalvelua. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön osastojen puhtauspalvelua on yhtenäistetty viime vuosien aikana, mutta erilaiset osastot tarvitsevat erilaista palvelua. Tilanne voi muuttua tulevaisuudessa entistä eriytyneemmän palvelun tuottamiseksi esimerkiksi yhteiskunnalliselle yritykselle tuottavan puhtauspalvelun myötä. Palvelusopimus, jossa määritetään siivouksen taso ja laatuvaatimukset helpottaa erilaisissa toimintaympäristöissä toimimista. Toimintavarmuuden maksimoimiseksi kaikkien yksikön työntekijöiden täytyy pystyä työskentelemään erilaisissa yksiköissä, ja palvelusopimus kertoo helposti, mitä missäkin tehdään.

Puhtauspalvelun prosessin kuvaus tuo laadun näkyväksi. Laadunvalvonta vaatii aikaa ja järjestelmällisyyttä. Toimivan laatujärjestelmän luominen olisi tärkeää. Yhtenäisen palvelun ja tasalaatuisen lopputuloksen takaamiseksi kaikilla työntekijöillä pitää olla samanlainen näkemys siitä, millaista vaadittava tekninen laatu on. Laatujärjestelmän luominen ja käyttöönotto yhdessä työntekijöiden kanssa selventäisi yhtenäistä näkemystä laadusta. Sen lisäksi toiminnallisen laadun tekijöihin pitää kiinnittää huomiota ja palveluosaamiskoulutus tukisi tätä.

Puhtauspalvelun prosessikaavion tekeminen selkiytti prosessilähtöisen toiminnan toimintaperiaatteita. Tässä tehtävässä ei kuvata yleispalveluyksikön muiden prosessien kulkua yhtä tarkasti. Tarjoiluprosessiin on odotettavissa muutoksia ja vaatehuollon prosessi on jo kuvattu aiemmin. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja mitta-

reiden luominen jäävät tämän tehtävän ulkopuolelle, kuten myös yhteistyö muiden Koukkuniemen alueen tukipalvelujen tuottajien kanssa.

Koukkuniemen alueen puhtauspalvelun prosessinomistajaksi pitäisi nimetä yksikön esimies. Kiiskinen ja muiden (2002, 36) mielestä prosessinomistajalla täytyy olla laaja kokemus prosessinmukaisesta toiminnasta. Yksikön esimiehellä on monien vuosien kokemus puhtauspalvelun tuottamisesta ja kehittämisestä Koukkuniemen alueen hoitolaitoksissa. Lisäksi hänellä on kokonaisuuksien ymmärtämiskykyä ja kykyä kehittää kaikkea yleispalveluyksikön toimintaa kokonaistaloudellisesti.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön toimintaa sen todellisessa toimintaympäristössä palveluliiketoiminnan käsitteiden, strategia-työskentelyn ja asiakaslähtöisen prosessimallin pohjalta. Opinnäytetyössä haluttiin syvällinen ymmärrys palveluliiketoiminnan perusteista tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti. Opinnäytetyön kehittämisosuudessa kuvattiin ensin Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaat ja palvelu sekä sen tekninen ja toiminnallinen laatu. Seuraavaksi kuvattiin yksikön strateginen perusta niin, että määriteltiin arvot, toiminta-ajatus ja visio. Viimeiseksi kuvattiin yleispalveluyksikön palvelun ydin- ja tukiprosessit ja tarkasteltiin lähemmin puhtauspalveluprosessia prosessikaavion ja toimintataulukon avulla.

### 7.1 Kehittämistyön tarkastelu

Opinnäytetyön taustatiedot pohjautuvat palveluliiketoiminnan kannalta keskeisiin teorioihin palvelusta, asiakkaasta, strategiasta ja prosessilähtöisestä liiketoiminnasta. Palveluliiketoiminnan käsitteitä on tarkasteltu erityisesti puhtauspalvelualan näkökulmasta. Lisäksi on käytetty tietoa julkisen sektorin toiminnasta sen erityispiirteiden huomioimiseksi kehittämistyössä. Tampereen kaupungin toimintajärjestelmä ja strategia ohjasivat laitoshoidon tuotantostrategian ohella Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelun roolin ymmärtämistä osana kokonaisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulokset voivat rajoittua aikaan tai paikkaan, koska tutkija ja aihe liittyvät läheisesti toisiinsa. Tämä opinnäytetyö kertoo Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelujen tuottamisesta, mutta siinä on paljon yleisiä palveluliiketoiminnan elementtejä, joita voidaan hyödyntää erilaisten palvelujen tuottamisessa.

Tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti teorian tietoon tutustuttiin alustavan kehittämisongelman ohjatessa suuntaa. Alkuperäinen ongelma Koukkuniemen alueen

yleispalveluyksikön palvelun prosessin kuvaamisesta laajeni teoriaan perehdyttäessä. Mertasen näkemys siitä, että palveluprosessien kehittäminen vaatii ainakin palveluteoriaa, asiakasymmärrystä ja prosessiteoriaa auttoi kokonaisuuden merkityksen oivaltamisessa. Kehittämistyön empiiristä aineistoa kerättiin laitoshuoltajien kokouksumisten havainnoista, haastatteluista, pohdinnoista ja erilaisista dokumenteista tapaustutkimukselle ominaiseen tapaan. Siivoustyönjohtaja, opinnäytetyön tekijä oli kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti lähellä tutkittavia, sisällä toiminnassa ja tulkitsi näkemäänsä ja kokemaansa.

Laaja perehtyminen palveluliiketoiminnan perusteisiin loi pohjan opinnäytetyön kehittämistehtävälle. Tietoa voidaan soveltaa laajasti palveluliiketoimintaan. Tutustuminen eri lähteiden käsityksiin asiakkaan roolista palvelun tuottajan kannalta vahvisti käsitystä siitä, että asiakas on palveluliiketoiminnan lähtökohta. Tulkinta Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaasta syntyi aivoriihityöskentelyn avulla. Menetelmä soveltui tämänkaltaisen asian pohtimiseen ryhmässä, koska kenenkään vastausta ei määritelty virheelliseksi ja näin ryhmän ilmapiiri oli positiivinen. Aivoriihityöskentelyssä aineiston muokkaaminen valintavaiheissa vaati ryhmän vetäjältä etukäteen valmistautumista, ja siksi se tuntui aluksi työläältä. Ensimmäisen ryhmän aivoriihityöskentelyn jälkeen menetelmän käyttö oli luontevaa. Ryhmissä vetäjä suuntasi ajattelua oman tulkintansa mukaisesti, ja osallistujien kuuntelu ja heidän viestiensä tulkinta vaati tarkkaa paneutumista. Yhteinen käsitys yksikön asiakkaista syntyi lopulta melko helposti. Yksikön palvelua tuotetaan pääasiassa käyttäjäasiakkaille, mutta palveluja myydään ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle. Aivoriihityöskentelyn prosessia havainnollistettiin kuviona, josta selviävät työskentelyn eteneminen ja tulokset.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelun ymmärtäminen tukipalveluksi ja sen ymmärtäminen edelleen tärkeäksi elementiksi ydintehtävän onnistumisen kannalta selkeytyi Porterin arvoketjuajatuksen myötä. Arvoketjun kaikkien toimintojen on suunnattava samaan suuntaan eli arvon tuottamiseen asiakkaalle. Tukipalvelun täytyy osoittaa tuottavansa asiakkaalle arvoa, jotta sen tuottamaa palvelua tarvitaan ja arvostetaan. Palvelun läpinäkyväksi tekeminen muun muassa siivouksen työjärjestyksen avulla tukee tätä tarkoitusta.

Arvon tuottaminen mahdollistuu sellaisessa asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutteisessa suhteessa, jossa palveluntuottajansuhteet kehittyvät kumppanuussuhteiksi. Palveluliiketoiminnan arvotoimittajatasolla asiakas ja palvelun tuottaja ovat tasavertaisia kumppaneita ja toimivat yhteisesti luoden uusia liiketoimintamalleja. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta voidaan pitää joulukuussa 2013 solmittua Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön ja yhteiskunnallisen yrityksen välistä sopimusta puhtauspalvelun tuottamisesta tehostetun palveluasumisen ryhmäkoteihin. Yleispalveluyksikkö ei ole aiemmin myynyt asiakkaan kanssa yhdessä määriteltyä tarpeen mukaista palvelua ulkopuoliselle palvelun tarvitsijalle eikä yhteiskunnallinen yritys ole tällaista palvelua ennen ostanut. Molemmat osapuolet ovat tässä tapauksessa yhdessä luoneet uudenlaista liiketoimintaa.

Palvelun laatukuitumalli opetti ymmärtämään palvelun laadun moniulotteisuutta ja asiakkaan kokemuksen merkitystä laadun synnyssä. Asiakslähtöisyyden korostaminen palveluliiketoiminnassa ei saa olla pelkkää sanahelinää, koska laatukuilu tuo näkyväksi asiakkaan todellisen vallan. Yhtenä tulevaisuuden muutoshasteena Tampereen kaupungin uusi kaupunkistrategia kuvaa vaatimukset avoimuudesta sekä kuntalaisten mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon ja palvelujen kehittämiseen (Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki 2013, 7). Kuntalaisten osallistumismahdollisuuksien lisääminen haastaa ydinpalvelujen tuottajien lisäksi tukipalvelujen tuottajat avoimempaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.

Opinnäytetyön kehittämisosassa erilaisia aineistoja ja laitoshuoltajien kokoontumisissa keskusteltuja asioita yhdistelemällä syntyi tulkinta Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelusta sekä palvelun teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Grönroosin käsitys kokonaislaadun osatekijöistä suuntasi ajattelua. Materiaalin kokoaminen, yhdistely ja sen jälkeen jakaminen osiin järkevien kokonaisuuksien muodostamiseksi vaati paljon työtä ja aineiston muokkausta, ennen kuin palvelun käsitteleminen teknisen ja toiminnallisen laadun kautta jäsenyi. Puhtauspalvelualan substanssi-osaamista ja hoitolaitoksen puhtauspalvelun luonteen ymmärrystä tarvittiin siivouksen työjärjestyksen, viikkosiivouskalenterin ja perussiivouskalenterin laadinnassa.



Infektioiden torjunnan merkitys hoitolaitosympäristössä vaikutti siihen, että hygieniakäytännöt sisällytettiin palvelun tekniseen laatuun. Vaadittavaa puhtautta ei voida toteuttaa pelkästään oikeilla siivouskäytännöillä. Laadukkaan palvelun edellytyksenä ovat onnistuneet hygieniakäytännöt eli kosketuskohtien puhdistaminen, aseptinen työskentely ja käsihygienian toteutuminen. Taulukot auttoivat hahmottamaan asioiden yhteyksiä. Laadun syntymiseen tarvittavat toimenpiteet kertovat yksityiskohtaisemmin hyvän laadun edellytyksistä.

Asiakaslähtöisyyden sisällyttäminen toiminnalliseen laatuun puolustaa paikkaansa hoitolaitosympäristössä, jossa suurin osa asiakkaista on läsnä jatkuvasti eikä palvelutehtävää voi toteuttaa ilman toimivaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Toiminnallinen laatu muodostuu palveluprosessissa ja se on riippuvainen palvelun tuottajan persoonasta ja hänen käyttäytymisestään. Työntekijän hyvinvointi vaikuttaa toiminnallisen laadun syntymiseen. Suhtautuminen omaan ammattiin näkyy työntekijän tuottaman palvelun laadussa.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön strategiseksi perustaksi määriteltiin arvot, toiminta-ajatus ja visio. Strategiatyöskentely perustui yleiseen teorian tietoon, mutta Tampereen kaupungin ja laitoshoidon määritykset loivat sille tarkemmat rajat. Strategian työstäminen vaati tiivistä yhteistyötä, koska opinnäytetyön tekijä ei voi yksin määritellä organisaation strategiaa. Esimiesten kokoontumisissa muodostui yhteinen näkemys toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Tukipalveluyksikön strategian muodostamisen työstämismallia voivat hyödyntää erityisesti muut tukipalvelujen tuottajat omassa strategiatyöskentelyssään. Tehtävässä kuvattu strategiaprosessi tuo lisäksi näkyväksi sen, kuinka organisaation (kaupungin) strategia saadaan näkyväksi omassa työssä.

Kehittämistyössä oli aikomus arvojen, toiminta-ajatuksen ja vision muodostamisen lisäksi muodostaa strategia Tuomen ja Sumkinin strategisen kokonaiskuvan mukaisesti vaihe vaiheelta. Tehtävä todettiin liian laajaksi kokonaisuudeksi sisällytettäväksi tähän opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön tekeminen vei kauan aikaa ja Tampereen kaupungin uusi kaupunginvaltuusto julkisti elokuussa 2013 uuden kaupunkistrategian. Kun strateginen perusta yleispalveluyksikölle on nyt luotu, on helpompi aloittaa

uuden strategian työstäminen kaupunkistrategian pohjalta. Tuomen ja Sumkinin strateginen kokonaiskuva on kehittämistyötä tehtäessä tullut niin tutuksi, että se on vaivatonta ottaa uuden strategian työstämisen perustaksi. Strategiatyökalun hallitseminen edistää palveluliiketoiminnan kehittämistyötä tulevaisuudessa.

Prosessimaisen toimintatavan kehitystä tarkasteltiin historiallisesta näkökulmasta laajan tietoperustan luomiseksi. Opinnäytetyön kehittämisosuudessa käytettiin pääasiassa Virtasen ja Wennbergin julkishallinnon prosessien kehittämisen mallia, koska se on julkisella sektorilla vakiintunut prosessilähtöisen toiminnan kehittämistapa. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palveluliiketoiminnan kehittämisen eri vaiheet yhdistyivät puhtauspalvelun prosessikuvauksessa. Tietoa yksikön asiakkaasta tarvittiin erityisesti siksi, että asiakasnäkökulma on prosessin lähtökohta. Yksikön prosesseista kuvattiin ydinprosessit eli puhtauspalvelun, vaatehuollon ja tarjoilupalvelujen prosessit prosessikartan mukaisesti. Karttaan liitettiin ydinprosessien sisältämät osaprosessit. Myös yksikön tukiprosessit eli talous, henkilöstö ja hankinnat sekä toiminnan ohjausprosessi ovat nähtävissä prosessikartassa. Toiminnan ohjausprosessi on kuvaus esimiesten tehtävistä.

Prosessikartta kertoo yhdellä silmäyksellä ulkopuoliselle yksikön tuottamasta palvelusta, ja sitä voidaan käyttää perehdyttämisen apuna. Lisäksi se kertoo yleispalveluyksikön palvelujen tuottamisessa tarvittavasta ydinosamisesta. Työntekijöiden ammattitaitoa voidaan kehittää ja ylläpitää suunnitelmallisesti, kun tiedetään ydinosamisalueet. Tämä on tärkeää huomata myös sellaisessa tilanteessa, jossa työntekijä jää eläkkeelle. Silloin on varmistettava, ettei jonkin tehtävän osaaminen ole vain eläkkeelle jäävän tiedossa vaan muutkin osaavat saman tehtävän. Näin varmistetaan palvelun tuottamisen kannalta tärkeän ydinosamisen säilyminen yksikössä.

Arvot, toiminta-ajatus ja visio näkyvät myös puhtauspalvelun tuottamisen prosessikaavioissa. Prosessikaaviota ja toimintotaulukkoa tehdessä tuli koetuksi Virtasen ja Wennbergin varoitus siitä, että prosessikaavioiden teko ei saisi olla itsetarkoitus. Kaavion saattaminen ymmärrettävään ja visuaalisesti selkeään muotoon vaati melko paljon ponnisteluja, koska mitään valmista mallia ei ollut käytössä. Lopulta yksinkertainen malli tuntui selkeimmältä, ja toimintotaulukko tehtiin selittämään prosessi-

kaaviota. Prosessikaaviossa on kuvattu yhteistyö asiakkaan ja laitoshoidon kanssa, mutta yhteistyötä muiden sidosryhmien välillä ei kuvattu.

Palvelun on oltava prosessin mukainen ja puhtauspalvelun kuvattu prosessi tukee tätä näkemystä. Prosessikuvausta voidaan käyttää muun muassa johtamisen ja toiminnan parantamisen apuvälineinä. Puhtauspalvelun prosessikuvaus helpottaa kokonaisuuden hallintaa, ja siitä löydettiin toiminnan tehostamistarpeita. Prosessien kuvaaminen selkeytti yksikön palveluun vaikuttavia tekijöitä ja nosti palvelusopimuksen, palautejärjestelmän, laadunhallinnan sekä toiminnan suunnittelun ja kehittämisen tärkeiksi kehittämiskohteiksi. Kehittämistehtävässä saavutettua osaamista voidaan hyödyntää myös muiden Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön palvelujen kuvauksessa. Tarkoituksena on kuvata muutoksessa oleva tarjoilupalvelun prosessi ja laajentaa vaatehuollon palvelun prosessin kuvausta kattamaan kaikki sen työprosessit.

Opinnäytetyössä ei ollut tarkoituksena tuotteistaa palvelua, mutta toiminnan prosessilähtöiseksi saattaminen johti tarkastelemaan palvelua myös tuotteistamisen näkökulmasta. Palvelujen tuotteistamisella voidaan palvelut jakaa vakioituihin ja vakioimattomiin osiin. Vakioituina osina puhtauspalvelussa voidaan pitää siivousaineita, -välineitä ja -menetelmiä. Sitä, milloin palvelua tuotetaan, eli päivittäistä työjärjestystä, voidaan muokata asiakkaan toivomallaan tavalla. Työntekijöiden työaika ja päivätyö pysyvät ja palvelun kokonaistaloudellinen tuottaminen toteutuu. Asiakas kuitenkin saa lisäarvoa voidessaan päättää siivouksen ajankohdan omaan toimintaansa sopivaksi.

Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät toivat näkyväksi palveluliiketoiminnassa esimieheltä vaadittavan osaamisen. Pelkällä substanssiosaamisella ei pystytäkään kehittämään toimintaa, vaan tarvitaan myös vuorovaikutustaitoja, osaamisen johtamista, strategiatyöskentelyn osaamista ja erityisesti johtamisen osaamista. Julkisen johtamisen sisältöalueet laajensivat näkemystä niistä taidosta ja tiedosta, joita onnistuneessa palveluliiketoiminnan johtamisessa vaaditaan, ja valmentava johtaminen toineen nykyaikaiseen johtamiseen. Kaikkien julkisen johtamisen sisältöalueiden hal-

litseminen voi tuntua ylivoimaiselta haasteelta, mutta ne antavat suunnan oman osaamisen kehittämiseksi.

Uusien kehittämis ehdotusten tai -mallien luominen kuuluu tapaustutkimuksen luonteeseen. Opinnäytetyössä tehtiin ehdotus Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön asiakkaasta, palvelusta, arvoista, toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Edellä mainittuja määrittäyksiä voidaan käyttää muiden samankaltaisen palveluliiketoiminnan tuottajan toiminnan kehittämisen apuna. Kehittämismallina voidaan pitää siivouksen työjärjestyksen uutta muotoa, viikkosiivous- ja perussiivousskalentereita ja laadun jaottelua tekniseen ja toiminnalliseen osaan hoitolaitoksen toimintaympäristö huomioiden. Erityisesti toiminnallisen laadun sisältämät työhyvinvointi, asiakaslähtöisyys ja ammatillisuus sekä niiden tuottamista tukevat tekijät kuvaavat selkeästi palvelun luonnetta hoitolaitoksessa. Niitä voidaan käyttää muidenkin palvelujen toiminnallisen laadun arvioimiseen.

Puhtauspalvelun organisoitumisen mallia prosessin mukaisesti voidaan pitää myös kehittämissmallina. Prosessikaavio on yksikertainen ja selkeä esitys puhtauspalvelun prosessista ja toimii siten rohkaisuna ja mallina muille prosessikaaviota tekeville. Puhtauspalvelun prosessikaaviota selittää toimintotaulukko, jossa kerrotaan tarvittavat asiakirjat, mitä prosessin kussakin vaiheessa tapahtuu sekä kuka on vastuuhenkilö. Toimintotaulukkoa voidaan käyttää apuna palveluja suunniteltaessa tarvittavien resurssien varmistamiseksi.

Organisaatioiden toiminnan tehostamisen ja kehittämisen vaatimus on usein toimintaympäristön muutosten pakottamaa toimintaa. Huono taloudellinen tilanne erityisesti julkisella sektorilla pakottaa kunnat miettimään, mitä palveluja ne itse tulevaisuudessa tuottavat. Usein juuri tukipalveluja vähennetään palveluja vähennettäessä. Ansaitakseen paikkansa palveluliiketoimintaa harjoittavan organisaation täytyy todistaa tarpeellisuutensa ja halunsa kehittyä. Palveluliiketoiminnan palvelu- ja asiakasteorian tunteminen auttaa tukipalvelua tuottavaa organisaatiota kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi liiketoiminnaksi. Strategisen ajattelun syventäminen kiinnittää tukipalvelun tiiviimmin osaksi ydinpalvelun tuottajaa, koska arvot ja toimintaperiaatteet ovat yhteiset. Asiakkaan tarpeesta lähtevä prosessimainen toi-

minta tekee palvelusta läpinäkyvää ja siinä on mahdollista löytää suunta palvelun tehostamiseen.

## **7.2 Oman kehittymisen tarkastelu**

Opiskelu ja opinnäytetyön tekeminen työn ohessa vaati tarkkaa ajankäytön suunnittelua. Kun ylemmän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan opinnot alkoivat, oli Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön laajennettu organisaatio juuri aloittanut toimintansa. Osastojen siivoustyötä tekevät laitoshuoltajat oli siirretty yleispalveluyksikköön neljä kuukautta aiemmin, ja toiminnan kehittäminen oli alussa. Opintojen edetessä tietämys palveluliiketoiminnan periaatteista lisääntyi ja tietoa oli mahdollista hyödyntää käytännön työssä.

Opinnäytetyötä tehdessä ajatukset selkeytyivät ja jäsentyivät. Teoriaosuuden kirjoittaminen vaati paljon lukemista ja tutustumista tutkimuksiin, ennen kuin sitä pysyi edes hahmottelemaan nykyiseen muotoonsa. Tiedon etsiminen ja löytäminen oli antoisaa, vaikka välillä tuntuikin siltä, että tietoa oli loputtomasti ja rajaaminen oli vaikeaa. Oman työskentelytyylin löytäminen vei vähän aikaa. Muutaman päivän yhtäjaksoinen intensiivinen kirjoittaminen auttoi omien vahvuuksien ja tapojen löytämisessä sekä harjaannutti keskittymiskykyä. Lisäksi se auttoi ajankäytön suunnittelussa.

Tutkimusmenetelmän löytäminen ja valinta oli haasteellista, mutta lopulta kvalitatiivisen tutkimuksen luonne ja erityisesti tapaustutkimus tuntui läheisimmältä tavalta käsitellä asioita. Tapaustutkimuksessa kiehtoi teorian yhdistäminen käytännön työhön. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä tarvittavan osaamisen yhdistäminen kokonaisuudeksi loi opinnäytetyöstä todellisen työelämä kehittämistehtävän, jossa kaikki perusasiat on yhdistetty. Työstä tuli tästä syystä varsin laaja, mutta mitään osaa siitä ei voi irrottaa kokonaisuuden kärsimättä.

Keväällä 2012 aloitettu opinnäytetyö keskeytyi useasti töiden vuoksi, ja vasta vuoden 2013 aikana opinnäytetyö alkoi hahmottua nykyisen kaltaiseksi. Ohjaavan opettajan ja esimiehen kannustava palaute tukivat vaikeimmissa työn vaiheissa, ja he loivat

uskoa työn valmistumiseen. Myös opintoajan riittävä pituus helpotti kiireen tuskaa. Työ ei olisi voinut valmistua lyhyemmässä ajassa, koska kokonaisuuden hahmottaminen vei aikaa. Nyt työ *tuntuu* olevan valmis. Pitkä matka on kuljettu tämän tehtävän parissa, ja vaikka se tuntuu valmiilta ja loppuun käsitellyltä, oppiminen jatkuu yhä.

### 7.3 Jatkotoimenpiteet ja kehittämiskohteet

Palveluliiketoiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa toimintaympäristön muutokset tai vaatimukset ohjaavat kehittämisen suuntaa. Palveluliiketoiminnan toimijoiden täytyy myös itse aktiivisesti kehittää toimintaansa ja osaamistaan. Palveluja kehitettäessä on tärkeää seurata palvelujen yleisen ja alan oman teoratiedon kehittymistä. Teoratiedon soveltaminen käytännön toimintaan ja uusien käytäntöjen kehittäminen on oleellista toimivassa palveluliiketoiminnassa. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön strategia päivitetään uuden kaupunkistrategian ja laitoshoidon tuotantostrategian pohjalta. Työ tehdään hyödyntäen kehittämistehtävässä opittuja käytäntöjä yhteistyössä henkilökunnan kanssa.

Prosessilähtöistä toimintaa kehitettäessä prosessien kehittämisen pitää olla jatkuvaa. Suorituskykymittareiden laadinta jäi tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Niillä on kuitenkin oleellinen merkitys prosessien edelleen kehittämisessä. Julkisen sektorin prosessien suorituskykymittareita pohdittaessa tulisi ottaa huomioon asiakkaan prosessille asettamien vaatimusten lisäksi myös muiden sidosryhmien vaatimukset. Suorituskyvyn mittaamisen mittareiden laadinta on tulevaisuuden kehittämistehtävä ja tällöin myös muut sidosryhmät tulevat näkyviksi.

Puhtauspalvelun prosessikaavio nosti jatkotoimenpiteeksi palvelusopimuksen muodostamisen. Myös laitoshuoltajilta tulleen palautteen perusteella voitiin todeta, että yleispalveluyksikön tuottaman palvelun sisältö oli epäselvä useille osastojen hoitotyöntekijöille ja se aiheutti epätietoisuutta. Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön ja tehostetun palveluasumisen yhteiskunnallisen yrityksen välinen sopimus on ensimmäinen palvelusopimuksen luonteinen asiakirja. Tarkoituksena on luoda yksinkertainen ja selkeä sopimus pohja tulevia sopimuksia varten.

Palvelun laatujärjestelmän valitseminen ja käyttöönotto on tulevaisuuden haaste. Teknisen ja toiminnallisen laadun tekijöistä keskusteleminen työntekijöiden kanssa helpottaa laadun moniulotteisuuden ymmärtämistä. Tutkittuaan sisäilman laadun ja siivouksen yhtymäkohtia Korhonen (2011, 189) huomasi, että siivouksen laadunhallintaa ja laadun mittaamenetelmiä on kehitettävä edelleen. Oikein toteutettu laadukas siivous vähentää pölyhiukkasten määrää pinnoilla ja sisäilmassa sekä parantaa sisäympäristön laatua. (Korhonen 2011, 191). Harvemmin tehtävien siivoustehtävien ja perussiivouksen rytmittäminen luo perustan siivouksen toteutukselle, helpottaa työn suunnittelua ja edistää yhtenäisen laatukäsityksen syntymistä. Myös teknisen laadun mittaamiseen ja arvioimiseen kehitetyn INSTA 800 järjestelmän käyttöönottoa harkitaan. INSTA 800 järjestelmän käytännön soveltuvuutta hoitolaitokseen ja hoitolaitoksen puhtauden ohjearvojen tutkiminen soveltuisi ammattikorkeakoulun opinnäytetyön aiheeksi ja siitä saataisiin tukea päätöksille.

Uuden siivouksen työjärjestyksen ja viikkosiivous- ja perussiivouskalentereiden käyttöönotto on aloitettu. Ne ovat pohjana talokohtaisen ohjeiden laadinnassa ja niitä muutetaan tarpeen ja erityisesti asiakkaan tarpeen vaatiessa. Havula-talossa on jo toteutettu osastojen esimiesten ja siivoustyönjohtajan välinen keskustelu palvelun sisällöstä. Yhteinen näkemys muokkasi päivittäistä työjärjestystä vielä erilaisemmaksi kuin tässä kehittämistehtävässä on esitetty. Työohjeet esitellään osastojen henkilökunnalle ja niistä käydään vielä keskustelua ennen lopullista käyttöönottoa. Vaikka palvelusopimusluonnosta ei vielä ole olemassa, näin pyritään tekemään puhtaustalvelun palvelu näkyväksi ja luomaan kaikille yhteinen näkemys puhtaustasosta. Samalla ollaan kehittämässä vuorovaikutuksellista suhdetta asiakkaaseen.

Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikkö on siirtynyt 1.1.2014 Koukkuniemen aluepalvelun organisaatioon. Koukkuniemen aluepalveluun kuuluvat lisäksi Koukkuniemen alueella tukipalveluja tuottavat sisäiset kuljetukset, ulkoalueiden hoito, tekninen huolto ja virkistystoiminta kahviopalveluineen. Myös laitoshoidon Kaupin sairaalan tekninen huolto, ulkoalueiden hoito, aulapalvelut ja osastojen sairaalahuoltopalvelut kuuluvat Koukkuniemen aluepalveluun. Aluepalvelujen toiminnasta vastaa aiemmin Koukkuniemen alueen yleispalveluyksikön esimiehenä toiminut työnjohtaja. Yleis-

veluysikön nimi muuttui Koukkuniemen puhtauspalveluksi. Sen toimintaa johtaa siivoustyönjohtaja. Kaupin sairaalan puhtauspalveluja johtaa siellä jo aiemmin työskennellyt siivoustyönjohtaja.

Koukkuniemen alueen tukipalvelujen kokoaminen yhdeksi organisaatioksi tiivistää tukipalvelujen keskinäistä yhteistyötä ja vahvistaa yhteistä asiakasnäkökulmaa. Yhteisten toimintamuotojen kehittäminen on jo käynnistynyt Kaupin ja Koukkuniemen alueiden toimijoiden välillä aluksi toimialakohtaisesti. Koukkuniemen ja Kaupin puhtauspalvelut ovat yhdessä kehittäneet Kaupin sairaalan työkäytäntöjä hyödyntäen muun muassa tässä tehtävässä laadittua siivoustöiden päivittäistä työjärjestystä. Tarkoituksena on kehittää puhtauspalvelun käytännöt yhtenäisiksi siten kuin se on mahdollista. Kaupin sairaalassa sairaalahuoltajien tehtäviin kuuluu siivoustehtävien lisäksi ruokahuoltotehtäviä.

Tehostettu palveluasuminen Tampereen kaupungin omana tuotantoja ja yhteiskunnallisen yrityksen tuottamana on käynnistynyt Koukkuniemen alueella. Niissä toteutettava puhtauspalvelu on erilaista kuin aiemmin alueella toteutettu. Erityisesti asiakasnäkökulman huomioimiseen on kiinnitetty huomiota siivousmenetelmiä ja -tiheyttä valitessa. Puhtauspalvelua aloitettaessa palveluliiketoiminnan perusasioiden kertominen oli ajankohtaista uusille työntekijöille, jotka olivat työskennelleet aikaisemmin erilaisessa toimintaympäristössä.

Tampereen kaupungin toimintamallia tarkastelevassa väitöstutkimuksessaan Hakari (2013, 64) toteaa, että toimintamalliin kohdistuu kehittämispaineita kaupungin sisäistä ja poliittisista syistä sekä erityisesti valmisteilla olevasta kuntarakennemuutoksen ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen myötä. Laitoshoidossa rakennemuutoksen tarkoituksena on vähentää sairaalassa asumista ja lisätä tehostettua palveluasumista. Tulevaisuuden haasteena Koukkuniemen aluepalvelujen toiminnassa on rakennemuutoksen ja mahdollisesta toimintamallin uudistamisesta johtuvan muutoksen ennakoiminen ja hallitseminen. Tässä opinnäytetyössä omaksuttu puhtauspalvelualan substanssieto, palveluteoria, palvelun laatuteoria, asiakasteoria, strategiateoria, prosessiteoria ja teorioiden käytäntöön soveltamistaito tulevat olemaan tulevaisuudessakin tarvittavaa osaamista.



## LÄHTEET

- Aaltonen, T. Heiskanen, E. & Innanen. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen - totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.
- Bell, C. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor.
- CAF. 2013. The Common Assessment Framework. Improving Public Organisations through Self-Assessment. Viitattu 5.2.2013.  
[http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_2013.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf)
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Collins, J. 2001. Good to Great. Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't. London: Random House Business Books.
- Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services - Towards positively deviant performances. Työntekijä – ja asiakaskokemusten väliset yhteydet yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa - Kohti positiivisesti poikkeavia tuloksia. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Gulledge, T. & Sommer, R. 2002. Business process management: public sector implications. Business Process Management Journal 8 (4), 364 – 376.
- Hakanen, T. & Koivisto, T. 2010. Vuorovaikutteinen palvelukehitys verkostossa. Teoksessa Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Toim. R. Hyötyläinen ja M. Nuutinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 127–140.
- Hakari, K. 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Halava, I. & Pantsar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Taloustieto.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suori-tuskyky. 4. p. Espoo : HM & V Research.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyy-det ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

Heino, J., Levä, K. & Tuominen, K. 2006. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti. CAF. Itsearviointin työkirja. 60 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Bencmar-king.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Hokkanen, S. Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppima-teriaalit.

Huilaja, E. 2009. Asiakaspalvelu. Teoksessa Siivoustyön käsikirja. Suomen siivoustek-nisen liiton julkaisuja, 1:7. Toim. T. Valkosalo. 20. uud. p. Helsinki: Siivoussektori.

Hyvinvointipalvelut. 2013. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 23.10.2012. <http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio/hyvinvointipalvelut.html>

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Hyötyläinen, R., Salkkari, I., Ryyänen, T. & Kettunen, J. 2010. Palveluliiketoiminnan tiedonluonti ja asiakastoiminta. Teoksessa Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketo-i-minta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Toim. R. Hyötyläinen ja M. Nuutinen. Helsin-ki: Teknologiainfo Teknova, 108-126.

Hänninen, T. & Taipale, E. 2013. Laitoshuoltajien käsihygieniatutkimuksen tulokset 2013.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailue-tua. Opas yrityksille. 4. p. Helsinki: Tekes.

Jaakkola, J., Kaarninen, M. & Markkola, P. 1986. Koukkuniemi 1886–1986. Sata vuot-ta laitoshuoltoa Tampereella. Tampere: Tampereen kaupunki.

JHS-suositukset. 2012. JHS 152. Prosessien kuvaaminen. JUHTA – julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 4.12.2012. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Johnston, R. & Clark, G. 2005. Service Operations Management: Improving Service Delivery. 2. p. Essex: Pearson Education Limited.

- Järvinen, P. 2012. Ihmisten johtaminen on taitolaji. Helsingin Sanomat. 25.3.2012. Viitattu 17.5.2012.  
<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Ihmisten+johtaminen+on+taitolaji/a1305558518066>
- Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Luottamus, innovointi 3E ja brändi myynnissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tark. p. Helsinki: Talentum Media.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School.
- Karjalainen, K. 2013. Hyvä johtaja hallitsee johtamisprosessit. Aamulehti. 11.3.2013, 14.
- Kautto-Koukka, M. 2003. Puhtauspalveluyksikön oppimisen ja kehittämisen arviointia. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Karlöf, B. 2004a. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing.
- Karlöf, B. 2004b. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Publishing.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. 3.p. Helsinki: Edita Publishing.
- Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatiota. Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2012. 2. laitos. Helsinki: RAKLI ry. Viitattu 14.4.2013.  
<http://www.rakli.fi/attachements/2012-11-01T11-08-4261.pdf>
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta.
- Korhonen, E. 2011. Puhtauspalvelut ja työympäristö. Ostettujen siivouspalveluiden laadun mittausten menetelmät ja laatu sekä siivouksen vaikutukset sisäilman laatuun, tilojen käyttäjien kokemaan terveyteen ja työn tehokkuuteen toimistorakennuksissa. Väitöskirja. Jyväskylä studies in biological and environmental science 226. Jyväskylän yliopisto.

Koti Koukkuniemessä – asiakastyytyväisyys Koukkuniemen vanhainkodissa v. 2012. Viitattu 18.6.2013. <http://www.punakyna.net/document/13053/koti-koukkuniemess-asiakastyytyvisyys-koukkuniemen-vanhainkodissa-v-2012>

Kotitori. 2013. Viitattu 15.2.2013. <http://www.tampereenkotitori.fi/>

Koukkuniemeen suunnitellaan lisärakentamista. 2013. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 17.3.2013. <http://www.tampere.fi/tampereinfo/viestinta/tiedotteet/2013/6EZkbgizQ.html>

Koukkuniemen alue. 2012. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 12.4.2012. <http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/hyvinvointipalvelut/koukkuniemi2020.html>

Koukkuniemen alueen kehittäminen ja palveluasumisen suunnitelma. 2012. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 12.4.2012. [http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5pdrDTREk/koukkuniemen\\_ja\\_palveluasumisen\\_kehittamissuunnitelma.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5pdrDTREk/koukkuniemen_ja_palveluasumisen_kehittamissuunnitelma.pdf)

Koukkuniemi 2020. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 17.10.2010. <http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/hyvinvointipalvelut/koukkuniemi2020.html>

Kukkola, M. 2013. Yritykset tutkivat, miten pitää kiinni asiakkaista. Aamulehti 4.4.2013. 12.

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Helsinki: SEDECON.

Kvist, H., Miekkaavaara, A. & Poutanen, E. 2004. Valmentajan polku – valmentamalla huippusuorituksiin. Lohja: Performance Power Associates.

L. 17.9.1982/710. Sosiaalihuoltolaki. Viitattu 12.10.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710>, ajantasainen lainsäädäntö.

L. 17.3.1995/365. Kuntalaki. Viitattu 15.2.2013. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>, ajantasainen lainsäädäntö.

L. 22.9.2000/812. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Viitattu 12.10.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>, ajantasainen lainsäädäntö.

L. 30.12.2010/1326. Terveystietolaki. Viitattu 12.10.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>, ajantasainen lainsäädäntö.

Laaksonen, P. & Laaksonen, M. 2001. Onko laadulla väliä? – kuluttajien laadulle antamien merkitysten tarkastelu. Teoksessa *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Toim. C. Grönroos ja R. Järvinen. Helsinki: Kauppakaari, 82–95.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 3.p. Helsinki: Suomen Laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uud.p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2005. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking.

Lahtinen, E. 2012. Laitoshoidon hygieniaohteet.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Laitoshoidon prosessikarttaluonnos. 2008. Viitattu 2.4.2013.

<https://www.loora.fi/intra/download/materials/Laitoshoito/Toiminnan%20arviointi%20ja%20kehittäminen/Laitoshoidon%20prosessikarttaesittely.pdf>

Laitoshoidon tuotantoalueen toimintasääntö. 2013. Tampereen kaupungin internet-sivut. Viitattu 23.10.2012.

[http://www.tampere.fi/material/attachments/I/5vMOOUN1A/laijo\\_ts\\_muutos\\_voimaaan\\_01052012.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/I/5vMOOUN1A/laijo_ts_muutos_voimaaan_01052012.pdf)

Laitoshoidon tuotantostrategia 2010 – 2014. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 11.4.2012.

[http://www.tampere.fi/material/attachments/I/63d5jmyY1/Laitoshoidon\\_tuotantostategia.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/I/63d5jmyY1/Laitoshoidon_tuotantostategia.pdf)

Laitoshoito. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 12.5.2012.

[http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/laitoshoito](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/laitoshoito)

Lausjärvi, M. & Valtiala, M. 2006. Puhtauden tuottamisen tekijät. Puhtaustiedon tietopaketti 10. Helsinki: Puhtaustieto PT Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum Media.

Lievegoed, B. 2008. Organisaation elämäankaari. Espoo: Posiplan kustannus.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvulta 2000-luvun alkuun. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Hallintotieteiden tiedekunta.

Mertanen, E. 2012. Palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien kehittämiseen. Teoksessa Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Toim. A. Wahlgrén ja A. Kinnunen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 59–76.

Möttönen, S. 2010. Kuntalaisen muuttuvat roolit. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Nieminen, R. 2012. Koukkunimen alueen yleispalveluyksikkö, työnjohtaja. Haastattelu 19.3.2012.

NPM, New Public Management. 2006. Opetusluento. Viitattu 25.10.2012.  
[http://people.uta.fi/~tero.mamia/opetus/luennot/ts\\_9.pdf](http://people.uta.fi/~tero.mamia/opetus/luennot/ts_9.pdf)

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2010. Teknologiayritykset matkalla palveluliiketoimintaan: Palvelukyky ja –kulttuuri muutoksen johtamisen tulkkina. Teoksessa Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Toim. R. Hyötyläinen ja M. Nuutinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 170–207.

Ojala-Paloposki, T. 2007. Puhdistuspalvelualan kehitys, ammatillinen osaaminen ja alan tulevaisuuden näkymiä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Outinen, M., Holma, T. & Lempinen, K. 1994. Laatu ja asiakas. Laatutyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. 5. uud. p. Helsinki: SanomaPro.

Palveluosaajapassi. 2013. Tampereen ammatillinen kurssikeskus. Viitattu 14.6.2013.  
<http://www.takk.fi/koulutus/palveluosaajapassi.html>

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Helsinki: Infor.

Prosessilähtöinen toimintatapa laitoshoidossa. 2008. Viitattu 11.4.2012.  
<https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/Laitoshoito/Toiminnan+arviointi+ja+kehitt%C3%A4minen/Prosessil%C3%A4ht%C3%B6inen+toimintatapa>

Prosessityöryhmä 2011. Laitoshoidon prosessitoimintaa koordinoivan ryhmän kokouksen muistio 22.11.2011.

Puhto, J. & Tiainen, A. 2001. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 198. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.

Päätöksenteko. 2012. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 23.10.2012.  
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/paatoksenteko/lautajaohdokunnat.html>

Ratia, M., Vuento, R. & Laitinen, K. 2010. Puhdistuksen, desinfektion ja steriloinnin tavoitteet ja tarve. Teoksessa Hoitoon liittyvien infektioiden torjunta. Toim. V. Anttila, S. Hellstén, A. Rantala, M. Routamaa, H. Syrjälä & R. Vuento. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 510-516.

Repokangas, M. 2011. Mäkinien artikkelissa Opettele hallitsemaan stressiä – voit paremmin työssä! PUHTAUS&PALVELUsektori 3, 42-43.

Rope, T. Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. p. Helsinki: WSOY.

Sairaala- ja vanhainkotihoito. 2012. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 11.4.2012.  
<http://www.tampere.fi/perhejasosiaalipalvelut/ikaihmiset/sairaalatjalaitoshoito.html>

Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Sarala, U. & Sarala, A. 2001. oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia.

Schiffman, Leon G. 2008. Consumer Behaviour. An European Outlook. Essex: Pearson Education Limited.

SFS 5967. 2010. Puhtausalan sanasto. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS.

SFS 5994. 2012. Siivouksen tekninen laatu. Mittaus- ja arviointijärjestelmä (INSTA 800:2010). Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Espoo: Suomen Laatu keskus.

Seppälä, A. 1997. Siivouspalvelun laatu ja sen mittaaminen. Teoksessa Siivoustyön johdon käsikirja. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 2:5. Helsinki: Siivoussektori, 93–108.

Siivoustaito. 2013. Tiesitkö? Suomen toimitilojen siivous lukuina v. 2013, 5.

Stenvall, J. & Airaksinen, J. 2009. Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Strategian toteuttaminen ja seuranta. 2012. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 15.5.2012.  
[http://www.tampere.fi/hallintojatalous/kaupunkistrategia/strategiantoimeenpanoja\\_seuranta.html](http://www.tampere.fi/hallintojatalous/kaupunkistrategia/strategiantoimeenpanoja_seuranta.html)

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Suojalehto, E. 2013. Tampereen kaupunki, laitoshoido, johtaja. Henkilöstön tiedotustilaisuus 28.5.2013.

Suonsivu, K. 2012. Laitoshoido, kehittämispäällikkö, prosessiryhmän puheenjohtaja. Keskustelu 10.1.2012.

Syvänen, T. 2013. Ohjaaja. Tampereen kaupunkiseudun työvoiman palvelukeskus. Keskustelu 28.1.2013.

Tamminen, H. 2013. Toimitusjohtaja. Ravanin pesula. Neuvottelu 17.10.2013.

Tampereen Ateria. 2013. Viitattu 11.4.2013.

<http://www.tampere.fi/tampereenateria/palvelut.html>

Tampereen kaupungin kehityskeskustelut. 2012. Konsernihallinto, henkilöstöhallinto, ohje 7.11.2012.

Tampereen kaupungin organisaatio 2013. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 5.2.2013.

[http://www.tampere.fi/material/attachments/t/unnamed\\_11011/tampereen\\_kaupungin\\_organisaatio\\_1.1.2011.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/t/unnamed_11011/tampereen_kaupungin_organisaatio_1.1.2011.pdf)

Tampereen kaupungin toimintakertomus. 2012. Viitattu 27.3.2013.

<http://www.tampere.fi/vuosikertomus/2012/index.html>

Tampereen Tilakeskus Liikelaitos. 2013. Viitattu 11.4.2013.

[http://www.tampere.fi/tilakeskus/esittely/kiinteistopalvelutuotanto/siivoustuotanto\\_yksikko.html](http://www.tampere.fi/tilakeskus/esittely/kiinteistopalvelutuotanto/siivoustuotanto_yksikko.html)

Tampere virtaa. 2012. Tampereen kaupunkistrategia 2020. Tampereen kaupungin internetsivut. Viitattu 17.10.2012.

[http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5o7ujuMEw/Tampere\\_virtaa\\_kaupunkistrategia.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5o7ujuMEw/Tampere_virtaa_kaupunkistrategia.pdf)

Tehostettu palveluasuminen. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 12.4.2012.

[http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/asumispalvelut](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/asumispalvelut)

Tehtäväjako. 2010. Osastojen ja yleispalvelun tehtäväjako 17.5.2010 alkaen.

Teirilä, I. & Pekkala, S. 2010. Siivous ja pintojen desinfektio. Teoksessa Hoitoon liittyvien infektioiden torjunta. Toim. V. Anttila, S. Hellstén, A. Rantala, M. Routamaa, H. Syrjälä & R. Vuento. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 584-589.

Tilastokeskus. 2013. Työllisyys ja työttömyys lähes ennallaan vuonna 2012. Viitattu 9.3.2013.

[http://www.stat.fi/til/tyti/2012/13/tyti\\_2012\\_13\\_2013-03-05\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2012/13/tyti_2012_13_2013-03-05_tie_001_fi.html)



Toimintamalli. 2012. Tampereen kaupungin toimintamalli. Viitattu 17.10.2012  
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/paatoksenteko/toimintamalli.html>

Tuomela, A., Salonen, A. & Puhto, J. 2004. Toimitilapalveluverkostot. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 210. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa- oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Tuomi, V. 2012. Quality Management in Public Sector. What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented – Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services Between the Years 2000-2012. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Teknillinen tiedekunta.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Lean-mallin vaihe 5. Helsinki: Readme.fi.

Työhyvinvointia tukeva suunnitelma. 2013. Koukkuniemen vanhainkoti, ohje.

Vaitti. S. 2013. Puhtauspalvelun laatukoulutus. Tampereen kaupungin siivouksen asiantuntijat. Puhtauspalvelun toiminnallinen laatu. 16.4.2013.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin kauppakamari.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. 2. p. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing.

Vuoto, R., Ratia, M. & Laitinen, K. 2010. Puhdistus ja puhdistusmenetelmät. Teoksessa Hoitoon liittyvien infektioiden torjunta. Toim. V. Anttila, S. Hellstén, A. Rantala, M. Routamaa, H. Syrjälä & R. Vuoto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 517-519.

Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki. 2013. Tampereen kaupunkistrategia 2025. Viitattu 10.11.2013.  
[http://www.tampere.fi/material/attachments/k/6loZ2as0k/DK\\_TRE\\_strategia\\_suomi\\_kevyt.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/k/6loZ2as0k/DK_TRE_strategia_suomi_kevyt.pdf)

Zeithaml, V. A, Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. Journal of Marketing 52, 2, 35-48.

## LIITTEET

### Liite 1. Ryhmien kokoontumisten keskustelurunko

## PALVELU, ASIAKASPALVELU

### PALVELU VS. TAVARA

- palvelu on aineeton; tavara on aineellinen
  - o palvelua ei voi koskettaa, haistaa, maistaa, varastoida tai kuljettaa
  - o palvelua on vaikea arvioida, sen ominaisuuksia on vaikea verrata
- palvelu on toimintaa; tavara on esine
  - o palvelu on tekojen sarja
  - o palvelua ei ole olemassa ennen kuin se tuotetaan toimintaprosessissa
  - o palvelun olemassaolo lakkaa, kun palveluun tähtäävä toiminta lakkaa
- palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti; tavaran voi varastoida tai myydä eteenpäin tai käyttää myöhemmin
  - o kun palvelu on tuotettu, alkaa sen kulutus samanaikaisesti: kun tila on siivottu, asiakas käyttää sitä ja kuluttaa tuotetun palvelun ja se on tuotettava uudelleen
  - o laadukas palvelu on tuotettava yhtä hyvänä kerrasta toiseen
- palvelu on ainutkertaista; tuote on pysyvä, samanlainen
  - o palvelua ei voi vaihtaa tai parantaa jälkikäteen, ei voi myydä uudelleen
  - o palvelua on vaikea vakioda inhimillisten syiden ja tapahtumaluonteisuuden vuoksi
- asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen; tavaran tuottaa valmistaja
  - o myös asiakkaan osuus palveluprosessiin vaikuttaa palvelun onnistumiseen
  - o asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä on suora kontakti

#### YDINPALVELU – TUKIPALVELU

- Koukkuniemen vanhainkodin tarkoituksena on tuottaa hyvää hoitoa asiakkailleen  
-> ydinpalvelu
- Yleispalveluyksikkö tukee pitkäaikaishoidon ydintoimintaa tuottamalla palvelua, jota tarvitaan asiakkaan hyvän hoidon tueksi
- Yleispalveluyksikkö tuottaa tukipalvelua Koukkuniemen alueella
- toimintamme ydinpalvelua on siivoustyö
- pystyäksemme tuottamaan hyvää palvelua tarvitsemme oman toimintamme tueksi mm. jätehuoltopalvelua -> oman yksikömme tukipalvelua

#### ASIAKASPALVELU

- palvelun kokeminen on aina asiakkaan henkilökohtainen, subjektiivinen näkemys
- palvelun kokeminen on tilannekohtaista
- palvelu tulkitaan yksityiskohtien kautta
  - o palveluketju-ajatus
- palvelu on tapauskohtainen

#### HAASTEET

- mitä meiltä odotetaan
- mitä on hyvä laatu
- millainen on hyvä asiakaspalvelu
- miten palvelun odotustaso kohtaa kokemustason
- miten hoidamme asiakassuhteitamme kokonaisuudessa

#### LÄHDE:

Lausjärvi, M. & Valtiala, M. 2006. Puhtauden tuottamisen tekijät.

## Liite 2. Siivouksen työjärjestys 17.5.2010

### SIIVOUKSEN AJANKOHTA

ARKISIN	KAIKKI OSASTOT
klo	
7 - 8	OSASTONHOITAJAN HUONE, VASTAAVAN OSASTON- HOITAJAN HUONE, SIHTEERIN HUONE, LÄÄKÄRIN HUONE HISSIT, AULA, PORTAAT, DIALYYSI
8 - 9	SAIRAANHOITAJAN HUONE, LÄÄKKEENJAKOHUONE OSASTOKANSLIA, TUPAKKAHUONE HK:N KAHVIHUONE, OLESKELUTILAT
9 - 10	HUONEET, WC:T, KÄYTÄVÄ, PERUSSIIVOUS
10 - 11	HUONEET, WC:T, KÄYTÄVÄ, PERUSSIIVOUS
11 - 12	HUONEET, WC:T, KÄYTÄVÄ, PERUSSIIVOUS
12 - 13	SUIHKUHUONE
13 - 14	RUOKASALI, OSASTOKEITTIÖ, VARASTOT
14 - 15	HUUHTELU-/HUOLTOHUONE, SIIVOUSHUONE, PYYKKI- /JÄTEHUONE